

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Максимов Алексей Борисович

Должность: директор департамента по образовательной политике

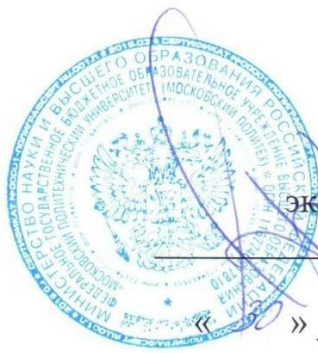
Дата подписания: 23.09.2023 15:32:19

Уникальный программный ключ:

8db180d1a3f02ac9e60521a5b72742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/ МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ /**



УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления
/ А.А. Ефремов /

» _____ 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление организационными изменениями

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа:

Управление организацией

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная, заочная

Москва 2019 г.

1. Цели освоения дисциплины.

Цель учебной дисциплины «Управление организационными изменениями»: формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, технологий и методов проведения изменений в организации, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

К основным задачам освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» следует отнести:

- изучение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам;
- формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к дисциплинам по выбору (Б.1.3) направления подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина «Управление организационными изменениями» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

В базовой части (Б.1.1):

- Управление жизненным циклом организации;

В вариативной части (Б1.2):

- Адаптивный менеджмент;
- Моделирование процессов управления;

В части дисциплин по выбору (Б1.3):

- Операционный менеджмент;

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-2	<p>способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>- знать: порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций;</p> <p>- уметь: формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота;</p> <p>- владеть: организация работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений.</p>

ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнять оценку конкурентоспособности организации; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации.
------	---	--

4. Структура и содержание дисциплины.

Очная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, т.е. **180** академических часов (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на третьем курсе.

Четвертый семестр: лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

Заочная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы, т.е. **180** академических часов (из них 162 часа – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на третьем курсе.

Пятый семестр: лекции – 8 часов, семинарские занятия – 10 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление организационными изменениями» по срокам и видам работы отражены в приложении.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений.

Лекция 1. Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.

Семинар 1. Модель процесса управления изменениями. Концепция организационного развития. Природа, модель и этапы процесса управления изменениями. Типы организационных изменений.

Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями

Лекция 2. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.

Семинар 2. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений.

Тема 3. Подходы и модели управления организационными изменениями

Лекция 3. Управление организационными изменениями - функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

Семинар 3. Причины и цели планируемых организационных изменений. Улучшение организационной адаптивности. Изменение индивидуального поведения. Причины организационных изменений. Организационный диагноз и проведение изменений. Организационный диагноз. Определение готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Модели организационных изменений. Трехшаговая модель изменений. Модель «исследования – действия». Модель планируемых изменений

Тема 4. Этапы процесса управления изменениями

Лекция 4. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б.

Хайнинга. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.

Семинар 4. Анализ соответствия внутренней среды ключевым тенденциям внешнего окружения. Определение способов и средств развития и внедрения перемен. Изучение рынка и продукции конкурентов; выявление и обсуждение потенциально слабых звеньев работы и основных перспектив. Формирование группы, наделенной полномочиями, необходимыми для управления изменениями. Создание концепции будущего для координации усилий реформаторов; Формулирование стратегии осуществления перемен. пропаганда новой концепции и стратегии перемен всеми возможными средствами; выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.

Тема 5. Стратегии управления изменениями

Лекция 5. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.

Семинар 5. Главные ограничения стратегии изменений. Стратегия «революционное изменение». Движущие силы для стратегий изменения

Стратегия «эволюционное изменение». Наиболее распространенные причины, которые мешают реализации изменения. Сдерживающие силы для стратегий изменения

Тема 6. Сопротивление изменениям

Лекция 6. Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.

Семинар 6. Виды и факторы сопротивлений изменениям. Методы преодоления. Причины сопротивления: экономические, организационные, личностные, социальные, политические.

Тема 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений

Лекция 7. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с

управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

Семинар 7. Формирование проектной команды. Этапы развития команды. Развитие команды проекта. Итоговые документы планирования персонала проекта

Система стимулов и мотиваций команды. Теория справедливости. Теория ожидания. Теория поощрения. Теория постановки цели. Модель рабочих характеристик. Конфликты, их роль и способы разрешения.

Тема 8. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

Лекция 8. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям. Как использовать энергию сопротивления изменениям? Работа с типичными аргументами противников изменений. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ).

Семинар 8. Проектный метод управления изменениями на примере внедрения ERP системы. Проблемы, возникающие в процессе внедрения ERP системы. Проектный метод управления внедрением ERP системы на предприятии Риски управления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениям и вовлечения персонала в изменения

Тема 9. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

Лекция 9. Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром. Многофреймовое мышление. Модель DISC. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический. Рефрейминг как умение разрушать фреймы. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.

Семинар 9. Понятие и виды рефрейминга. Рефрейминг ситуации. Сравнение вербального и системного рефреймингов. Применение рефрейминга при решении часто встречающихся проблем. Анализ силового поля. Техники выявления проблем. Анализ ключевых слов. Анализ причин возникновения проблемы. Хронологический анализ. Анализ с помощью вопроса «почему?».

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление организационными изменениями» и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- дискуссии по проблемным вопросам докладов (по результатам самостоятельной работы);
- решение разноуровневых задач и заданий;
- тесты;
- устный опрос.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

Текущий контроль осуществляется на практических занятиях и в ходе выполнения контрольных работ. Формы текущего контроля: выполнение и проверка домашних заданий, устные и письменные опросы, дискуссии, обсуждения деловых хозяйственных ситуаций, доклады.

Критерии допуска к зачету: к сдаче зачета допускаются студенты, успешно освоившие учебную дисциплину в части выполнения практических индивидуальных заданий.

Содержание самостоятельной работы студентов

Работа с рекомендованной литературой, поддерживающей

Текущий контроль осуществляется в следующих формах: решение разноуровневых задач и заданий, тесты, устный опрос, доклад

Доклад: тема доклада выбирается из списка предложенных тем. Доклад представляет собой устное сообщение 10-15 минут, сопровождающееся презентацией и раздаточным материалом для слушателей, в который помимо основных понятий обязательно включен список использованных источников. Раздаточный материал становится частью учебного материала студентов по указанной теме.

**Вопросы для самостоятельной оценки качества освоения дисциплины
«Управление организационными изменениями»
(формирование компетенций ОПК-2, ПК-3)**

1. Понятие организации как системы.
2. Особенности системы в условиях изменений.
3. Алгоритм системной технологии вмешательства.
4. Основные постулаты стратегии организационного развития.
5. Понятия разделяемого видения будущего.
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
9. Понятие фасилитатора.
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя.
12. Внутренние причины застоя.
13. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
14. Что такое «монстр перемен»?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям.
16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Понятие взаимодополняющей команды.
18. Этапы формирования команды организационных изменений.
19. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
20. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?
21. Понятие самообучающейся организации.
22. Особенности обучения взрослых.
23. Развитие персонала в условиях изменений.
24. Назначение системной карты.
25. Назначение схемы влияния.
26. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
27. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
28. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменений?
29. Цели организационного развития.
30. Цели хозяйственного реинжиниринга.
31. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
32. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга.
33. Сильные и слабые стороны организационного развития.
34. Понятие кризиса успеха.

35. Понятие кризиса успеха.
36. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Go-go».
37. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Юность».
38. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Аристократия».
39. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
40. Согласно типологии И. Адизеса какая из командных ролей является инициатором изменений?

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

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

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ОПК-2	- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-3	- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p>знать: - порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций</p>	<p>Обучающийся демонстрирует фрагментарное представление о порядке разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполные представления о порядке разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций</p>	<p>Обучающийся демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о порядке разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций</p>
<p>уметь: формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота</p>	<p>У обучающегося фрагментарное формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует несистематическое применение умений формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота</p>	<p>У обучающегося в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует сформированное умение формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота.</p>
<p>владеть: организация работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных</p>	<p>У обучающегося отсутствие навыков организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах)</p>	<p>У обучающегося фрагментарное владение навыками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях</p>	<p>У обучающегося в целом успешное, но не систематическое владение навыками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной</p>	<p>У обучающегося успешное и систематическое владение навыками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных</p>

инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений	производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений	(отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений	организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений	подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений
ПК-3 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности				
знать: методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации
уметь: выполнять оценку конкурентоспособности организации	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: выполнять оценку конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: выполнять оценку конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: выполнять оценку конкурентоспособности организации	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: выполнять оценку конкурентоспособности организации
владеть: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по	Обучающийся владеет: практическими навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их	Обучающийся частично владеет: практическими навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности	Обучающийся в полном объеме владеет: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их

	их совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации	совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации.	сти организации.	совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации.
--	--	--	------------------	--

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой (устный опрос, доклад).

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует хорошее соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях обычной сложности. При этом могут быть допущены некоторые ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации

Удовлетворительно	Выполнены не все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, не уверенно оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, не применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонды оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940> (дата обращения: 17.09.2023).

б) дополнительная литература:

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106> (дата обращения: 17.09.2023).

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332> (дата обращения: 17.09.2023).

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

– <http://www.gov.ru> Сервер органов государственной власти Российской Федерации.

– <http://www.mos.ru> Официальный сервер Правительства Москвы.

– <http://www.garant.ru> ГАРАНТ Законодательство с комментариями.

– <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики.

– <http://www.rg.ru> Российская газета.

– <http://www.rbc.ru> РБК (РосБизнесКонсалтинг).

– <http://www.mevriz.ru> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

– <http://minpromtorg.gov.ru/> Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском

искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

10. Методические рекомендации для преподавателя

(Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением РР. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и

рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой

информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо

отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Структура и содержание дисциплины «Управление организационными изменениями» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) образовательная программа «Управление организацией» очная форма обучения.

п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов						Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	РЗ	ДС	УО	Р	Т	Э	З	
	Третий курс															
1	Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений	4	1-2	4	4		11			+	+					
2	Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями	4	3-4	4	4		11			+	+					
3	Тема 3. Подходы и модели управления организационными изменениями	4	5-6	4	4		11			+	+					
4	Тема 4. Этапы процесса управления изменениями	4	7-8	4	4		11			+	+					
5	Тема 5. Стратегии управления изменениями	4	9-10	4	4		11			+	+					
6	Тема 6. Сопротивление изменениям	4	11-12	4	4		11			+	+					
7	Тема 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	4	13-14	4	4		11			+	+					
8	Тема 8. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	4	15-16	4	4		11		+		+					
9	Тема 9. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	4	17-18	4	4		11				+		+			
	Форма аттестации								1	1	1		1	Э		
	Всего часов по дисциплине			36	36		108									

Структура и содержание дисциплины «Управление организационными изменениями» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) образовательная программа «Управление организацией» заочная форма обучения.

n/ n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации		
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	РЗ З	ДС	У О	Р	Т	Э	З	
	Третий курс															
1	Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений	5		0,5	1		18				+	+				
2	Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями	5		0,5	1		18				+	+				
3	Тема 3. Подходы и модели управления организационными изменениями	5		1	1		18				+	+				
4	Тема 4. Этапы процесса управления изменениями	5		1	1		18				+	+				
5	Тема 5. Стратегии управления изменениями	5		1	1		18				+	+				
6	Тема 6. Сопротивление изменениям	5		1	1		18				+	+				
7	Тема 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	5		1	1		18				+	+				
8	Тема 8. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	5		1	1		18		+		+					
9	Тема 9. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	5		1	2		18				+		+			
	Форма аттестации								1	1	1		1	Э		
	Всего часов по дисциплине			8	10		162									

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/ МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ /

Направление подготовки: **38.03.02 «Менеджмент»**
ОП (образовательная программа): Управление организацией
Вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая,
информационно-аналитическая, предпринимательская
Форма обучения: очная, заочная

Кафедра: «Менеджмент»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Управление организационными изменениями

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:
разноуровневые задачи и задания, тесты, вопросы для устного опроса, темы докладов,
вопросы к зачёту

Составитель:

зав каф к.э.н., доц. Аленина Е.Э.
доцент, к.э.н. Костромин П.А.

Москва, 2019 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Управление организационными изменениями					
ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенций	Форма оценочного средства**	Степени уровней освоения компетенций
ИН-ДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – порядок разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений 	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, Т, Э	<p>Базовый уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понимание процесса изменений и закономерностей, по которым они протекают. <p>Повышенный уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умение планировать и осуществлять изменения в коллективах и организациях

ПК-3	<p>владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p>знать: - методы и инструменты для оценки конкурентоспособности организации</p> <p>уметь: - выполнять оценку конкурентоспособности организации</p> <p>владеть: - навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; навыками анализа предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию для обеспечения конкурентоспособности организации</p>	<p>лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия</p>	<p>УО, РЗЗ,Э</p>	<p>Базовый уровень: - знает содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления</p> <p>Повышенный уровень: умение планировать и осуществлять изменения в коллективах и организациях.</p>
------	--	---	--	------------------	--

** - Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень оценочных средств по дисциплине «Управление организационными изменениями»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Экзамен	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время сессии.	Вопросы к экзамену
2	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
4	Устный опрос, собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5	Разноуровневые задачи и задания (РЗЗ)	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов	Комплект разноуровневых задач и заданий

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Управление организационными изменениями» формирование компетенции ОПК-2

1. Сущность организационных изменений
2. Особенности организационных структур
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
7. Сущность и элементы организационной культуры
8. Типы организационной культуры.
9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
10. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
11. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
16. Тотальное управление качеством

формирование компетенции ПК-3

17. Характеристика основных объектов организационных изменений.
18. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
19. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
20. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера
21. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
22. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
23. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
24. Причины сопротивления изменениям.
25. Диагностика организационной культуры
26. Функции организационной культуры.
27. Уровни организационной культуры по Шайну.
28. Реструктуризация
29. Реинжиниринг
30. Развивающаяся организация

**Вопросы к устному опросу по дисциплине «Управление организационными изменениями»
(формирование компетенции ПК-3)**

1. Понятие и характеристики организации
2. Понятие организационного развития. Как происходит развитие организаций? Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
3. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
4. Основные этапы развития и кризисы роста организации
5. Причины изменений в организации
6. Характеристика внутренней среды организации
7. Характеристика внешней среды организации
8. Определение особенностей внутренней и внешней среды конкретной организации (на примере)
9. Определение специфических доминирующих факторов влияния на развитие в конкретной организации
10. Характеристика изменений в рассматриваемой организации на различных уровнях управления
11. Уточните основные изменения, затрагивающие большинство российских организаций в последние годы.
12. Опишите тенденции в преобразованиях организационных структур российских компаний.
13. Какова роль экономических (финансовых) целей в определении тенденций изменений.
14. Какие элементы организации изменяются наиболее активно под влиянием рыночных условий хозяйствования.
15. Внутренние и внешние причины преобразования.
16. Изменение с точки зрения организации.
17. Основные методы проведения изменений в организации.
18. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны?
19. Структура системы управления изменениями
20. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.
21. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»?
22. Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?
23. Модель «переходного периода»
24. Зачем используется модель «EASIER»?
25. Модель системной технологии вмешательства
26. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
27. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений?
28. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны?
29. Структура системы управления изменениями
30. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.
31. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно

- использовать модель «переходного периода»?
32. Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?
 33. Модель «переходного периода»
 34. Зачем используется модель «EASIER»?
 35. Модель системной технологии вмешательства
 36. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
 37. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений?
 38. Чем стратегический менеджмент отличается от стратегического планирования?
 39. В чем заключаются основные принципы стратегического менеджмента?
 40. Какие альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента существуют?
 41. Что такое «стратегия осуществления изменений» и в чем заключается ее основной принцип?
 42. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
 43. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений?
 44. Должны ли все организации быть «обучающимися»?

Критерии оценки устного опроса (собеседования)

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу, но затрудняется в ответах на некоторые вопросы; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, но не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы, в основном умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если показаны недостаточные знания теоретического материала, основных понятий излагаемой темы, не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий; анализ практического материала был нечеткий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».

Темы докладов по дисциплине «Управление организационными изменениями» (формирование компетенции ОПК-2)

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.
5. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации
6. Типичные изменения на этапе «младенчества».
7. Типичные изменения на этапе «go-go».

8. Типичные изменения на этапе «юности».
9. Типичные изменения на этапе «расцвета».
10. Закономерности изменений в организации на этапах спада жизненного цикла организации
11. Типичные изменения на этапе «стабильности».
12. Типичные изменения на этапе «аристократии»
13. Типичные изменения на этапе «Салем-Сити»
14. Типичные изменения на этапе «бюрократии»
15. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны?
16. Структура системы управления изменениями
17. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.
18. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»?
19. Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?
20. Модель «переходного периода»
21. Зачем используется модель «EASIER»?
22. Модель системной технологии вмешательства
23. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
24. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений?
25. В чем заключается различие подходов у Грейнера и Адизеса?
26. Какие стадии проходила в своем развитии ваша организация?
27. Определите возможные приемы и методы для перехода от одной стадии к другой в вашей организации.
28. Особенности управления изменениями на этапе «младенчества».
29. Особенности управления изменениями на этапе «go-go».
30. Особенности управления изменениями на этапе «юности».
31. Особенности управления изменениями на этапе «расцвета».
32. Особенности управления изменениями на этапе «стабильности».
33. Особенности управления изменениями на этапе «аристократии»
34. Особенности управления изменениями на этапе «Салем-Сити»
35. Особенности управления изменениями на этапе «бюрократии»

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение	Студент полностью	Студент владеет	Студент	Студент не

	материалом	владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

Разноуровневые задания по дисциплине «Управление организационными изменениями» (формирование компетенции ПК-3)

Задание 1.

Используя модель Надлера - Ташмена, опишите определенную проблему, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы, которые могут вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения?

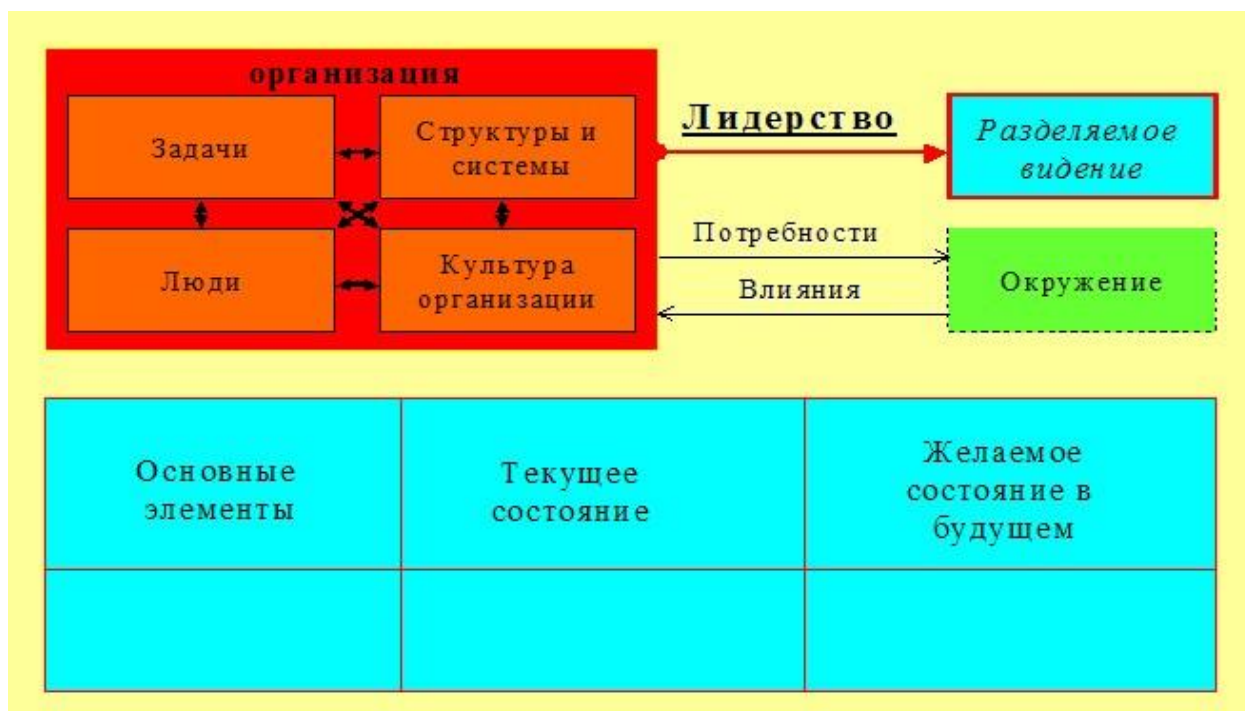


Рис. 1. Модель Надлера - Ташмена

Задание 2.

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную ситуацию изменения (например, рассмотренную Вами в задании 1.). Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

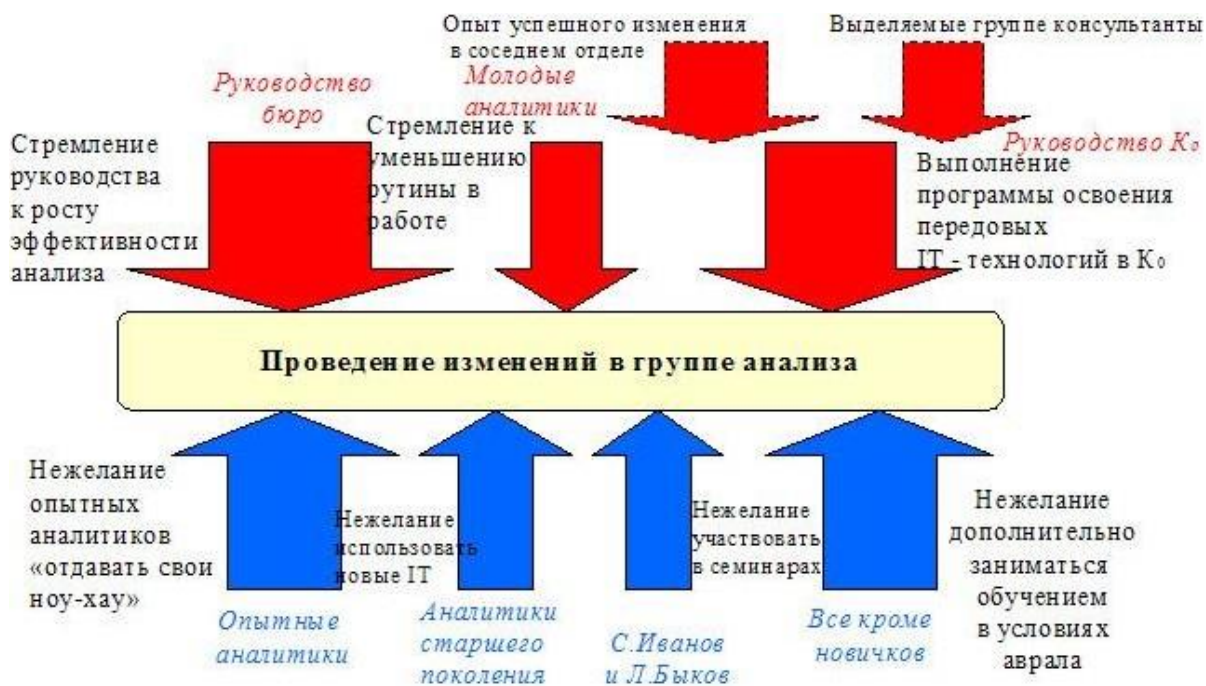


Рис. 2. Диаграмма поля сил для ситуации изменения технологии работы группы анализа информационно - аналитического бюро компании А.



Рис. 3. Причинно-следственная диаграмма для анализа источников сопротивления проводимым изменениям

Задание 3.

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения (например, описанного в Заданиях 1. и 2.). Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Основываясь на анализе огромного фактического материала, Джоном Коттером (2003) предложен следующий восьми этапный алгоритм проведения изменений:

1 этап:

- Внушение необходимости перемен
- Изучение рынка и конкурентов
- Выявление и обсуждение слабых звеньев и перспектив

2 этап:

- Создание команды реформаторов
- Формирование группы с достаточными полномочиями
- Обеспечение слаженной работы группы

3 этап:

- Видение перспектив и определение стратегии
- Создание концепции будущего
- Формулирование стратегии реализации перемен

4 этап:

- Пропаганда новой концепции будущего
- Пропаганда новой концепции и стратегии перемен
- Выработка эталонной ролевой модели поведения

5 этап:

- Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях Устранение препятствий
- Замена систем (структур), дискредитирующих идею перемен
- Содействие рискующим, творцам, мыслящим нешаблонно

6 этап:

- Получение скорых результатов
- Планирование видимых всем выигрышей
- Умение добиваться этих выигрышей
- Моральное и материальное поощрение обеспечивших позитивные перемены (выигрыши)

7 этап:

- Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

- Замена по мере роста доверия всех отживших структур, процедур и политики
- Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту
- Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений

8 этап:

- Укоренение изменений в корпоративной культуре
- Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства
- Разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений
- Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности

Задание 4.

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

Таблица 1.

Этапы и шаги алгоритма локальной системной интервенции

Фазы стратегии	Шаги стратегии	Действия, соответствующие каждому из шагов	Используемые техники и методики
Диагностика	1. Начало	изменение - сложный процесс	"затруднение", "беспорядок"
	2. Описание структурировать изменение и описать в системных терминах	выявить другие точки зрения на проблему и возможности изменения	использование схем и методик (DELPHI) разработать модель текущего состояния
	3. определение целей и ограничений	установить цели для исследуемой системы обдумать цели самого изменения	построить "дерево целей" расставить приоритеты целей изменений
	4. Формулирование критериев достижения целей	принять решение по способам "измерения" достижения целей	SMART, использовать денежные и др. колич. хар-ки, если нет, то методы масштабирования и ранжирования
Проектирование	5. Генерация вариантов	рассмотреть любые варианты рассмотреть широкий круг	мозговой штурм и техники Де Боно письменная фиксация идей

		возможностей новые цели порождают новые варианты	интервью и опросы сравнение с лучшей практикой в других орг-ях (бенчмаркинг)
	6. Выборочное моделирование вариантов	подробное описание наиболее многообещающих вариантов проверка вариантов "Что повлечет?", "Кого затронет?", "Как будет работать?"	схемы как простейшие модели анализ затрат и прибылей модели потоков денежных средств иммиграционное моделирование
Внедрение	7. Оценка вариантов	Проверка вариантов на основе согласованного набора критериев	матрицы составления вариантов метод попарных сравнений выбор надежных вариантов
	8. Разработка стратегии внедрения	выбрать предпочтительный вариант и спланировать пути реализации изменения спланировать время и распределить задания	согласовать с "покровителем проекта" обеспечит ресурсами (время, кадры, финансы)
	9. Реализация спланированных изменений	управлять процессом мониторинг процесса распределять и делегировать обязанности и полномочия	мероприятия по построению команды при необходимости коррекция планов

Задание 5.

Определите команду изменения в изменениях, которые Вы описывали или которые предполагаете осуществить. Охарактеризуйте себя с точки зрения ролей Белбина. Как бы Вы охарактеризовали Вашу технологию формирования команды, какие бывают проблемы и как с ними следует справляться (используйте материал курса)?

Признаки команды

- состоит из 2 и более человек
- члены команды в соответствии со своими ролями участвуют в достижении поставленных целей
- команда имеет свои лица, не совпадающие с индивидуальными качествами ее членов
- характерны сложившиеся связи как внутри так и с другими группами и командами
- имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей
- периодически оценивает свою эффективность

Лица команды по Левису - Лайтону



Функциональные и командные роли по Белбину

«МЫСЛИТЕЛЬ» («Plant»)	<i>творческая направленность, богатое воображение новаторство, оригинальность</i>
«ИСПОЛНИТЕЛЬ» («Implementer»)	<i>претворяет идеи в жизнь, упорядочивает преобразует решения в выполнимые задания</i>
«ДОВОДЧИК» («Completer-finisher»)	<i>усердие и добросовестность следит за полнотой и своевременностью выполнения</i>
«ОЦЕНЩИК» («Monitor-evaluator»)	<i>беспристрастный и критический анализ ситуации стратегический подход, проницательность, точность</i>
«ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ» («Resource investigator»)	<i>ведение переговоров и контактность, энтузиазм, коммуникабельность, импровизация, изучение возмож-тей</i>
«ФОРМИРОВАТЕЛЬ» («Shaper»)	<i>ориентация на решение задачи, стимулирование команды энергичность, стремление к превосходству и полной отдаче</i>
«КОЛЛЕКТИВИСТ» («Teamworker»)	<i>устраняет разногласия и способствует гармонии в команде умение слушать, опора на мнения других, чуткость, нет самоуверенности</i>
«ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» («Coordinator»)	<i>четкая формулировка целей, ведущий во время дискуссий способствует эффективному принятию решений, социальный лидер</i>
«СПЕЦИАЛИСТ» («Specialist»)	<i>редкие знания и навыки, целеустремленность и концентрация усилий</i>

Рис. 4. Типология ролей в команде (по Белбину и Левину - Лайтону)

Задание 6.

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

Задание 7.

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики ОР?



Рис. 5. Общий алгоритм организационного развития



Рис. 6. Алгоритм определения текущего и целевого состояния организации при реализации ОР

Принципы, определяющие сущность организационных изменений (Д.Пью)

- Организации – это организмы, а не машины
- Организации – профессиональные и политические системы
- Все члены организации действуют одновременно во всех трех системах: рациональной, профессиональной и политической
- Изменения будут приняты, если они основаны на успехе, уверенности в способностях и соответствующей мотивации

Шесть правил успешного управления изменениями Дерек Пью

- тщательно формируйте потребность в изменении
- не только придумывайте изменения, но и продумывайте их
- начинайте изменения с неформальных обсуждений, чтобы обеспечить обратную связь и участие
- поощряйте участников высказывать свои возражения
- будьте готовы изменить самих себя
- отслеживайте результаты изменений и закрепляйте их

Ключевые вопросы для формирования стратегий приверженности и вовлеченности в изменения (Список Хьюза, 1990)

- Какой личный выигрыш получат вовлеченные в изменение люди?
- Каковы точки зрения формального и неформального лидеров и вовлеченных в изменение групп?
- Какова свежая объективная информация о необходимости изменений доступна?
- Какое участие в сборе фактов, касающихся изменения, принимает рабочая группа?
- В какой степени люди, вовлеченные в изменения, могут влиять на процесс изменения?
- Насколько привлекательной является группа для ее членов? Сплоченность группы ослабляет сопротивление, если изменения считаются выгодными для группы
- Приведет ли процесс изменений к отчуждению людей от их деятельности и постоянной группы?
- Насколько открыты каналы коммуникаций, ориентированные на получение информации о потребностях, планах и последствиях изменений?

Рис. 7. Принципы и правила успешной реализации изменений по методу ОР

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДОМ (МНОГОПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДПЬЮ)

	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какая требуется система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
Организация	<p>Плохой моральный климат, напряженность, беспокойство, подозрительность, недостаток информации, слабая реакция на изменения во внешнем окружении</p> <p><i>Обследование с обратной связью</i> <i>Организационное зеркало</i></p>	<p>Некорректно определены цели системы, стратегия неадекватно понимается, излишние централизация, дробление процессов, стандартизация, неадекватность анализа внешнего окружения</p> <p><i>Изменение процессов и структуры</i></p>	<p>Географическое положение, требования рынка, рынок рабочей силы, физические условия, основные технологии</p> <p><i>Изменение стратегии, географического положения, физических условий, культуры</i></p>
Межгрупповой	<p>Неэффективное взаимодействие между подразделениями, конфликты, излишняя конкуренция, вражда, неприятие различий в положении, накопленная эмоц. атмосфера</p> <p><i>Межгрупповые конфронтационные</i> <i>Совещания, согласование ролей</i></p>	<p>Недостаточное понимание общих задач, узкособственные интересы, трудности в достижении требуемого взаимодействия</p> <p><i>Перераспределение обязанностей, изменение механизмов отчетности, улучшение координации</i></p>	<p>Разлиние групповых ценностей, сплоченности, физическая удаленность</p> <p><i>Уменьшение психологической и физической дистанции, обмен ролями и представителями групп, создание межфункциональных групп</i></p>
Группа	<p>Неподходящие производственные отношения, атмосфера, уровень участия, непонимание целей и несогласие с ними, уклонение от работы, неподходящий стиль руководства, недостаток уважения к рук-ву, конфликты</p> <p><i>Процессное консультирование, построение команд</i></p>	<p>Плохо определены задачи, неясные или неподходящие ролевые отношения, роль лидера перегружена неадекватные процедуры отчетности</p> <p><i>Перепроектирование работы, использование самоуправляемых рабочих групп</i></p>	<p>Недостаточность ресурсов, неоптимальный состав группы, неадекватные физические условия, межличностные конфликты</p> <p><i>Изменение технологии, физических условий и состава группы</i></p>
Индивидуальный уровень	<p>Неудовлетворение личных целей, негативные реакции, нет ответственности к изменениям, нет возможностей для обучения и развития</p> <p><i>Индивидуальное консультирование, анализ ролей, планирование карьеры</i></p>	<p>Плохое определение работы, слишком легкие или слишком трудные задания</p> <p><i>Модификация работы, перепроектирование, обогащение содержания работы, согласование навыков и умений</i></p>	<p>Несоответствие сотрудника и выполняемой им работы, неадекватный отбор или продвижение по службе, неадекватные подготовка и обучение</p> <p><i>замена персонала, улучшение процедур отбора и продвижения, системы обучения, системы поощрений и наказания</i></p>

Рис. 8. Матрица Пью

Задание 8.

На основе подхода реинжиниринга и "алмазной модели Хаммера" проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

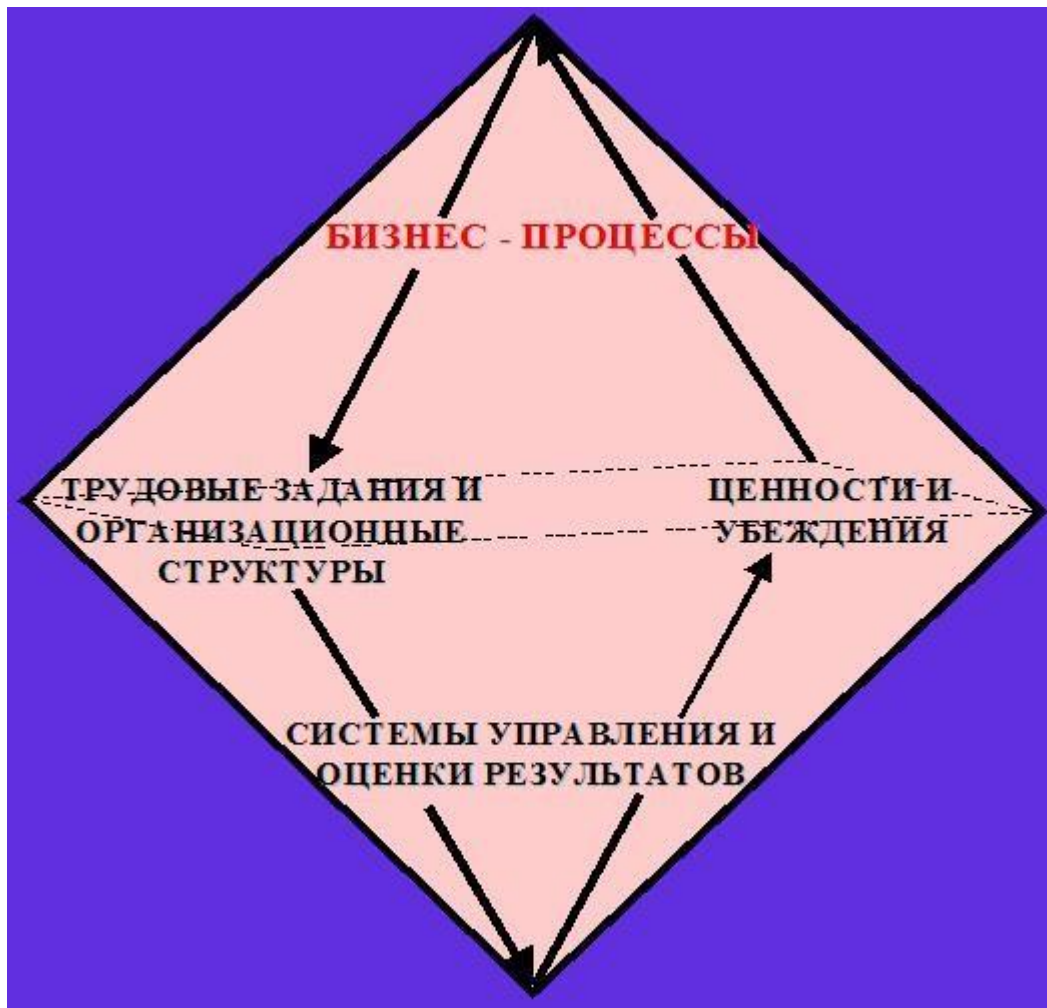


Рис. 9. "Алмазная схема Хаммера"

Критерии оценки разноуровневых заданий

- Оценка «отлично»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями.
- Оценка «хорошо»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала).
- Оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях.
- Оценка «неудовлетворительно»: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений.

Тесты по дисциплине «Управление организационными изменениями» (формирование компетенций ОПК-2)

Изменения

+обязательно происходят во всех организациях без исключения
стали проводиться в организациях только в конце 20 века

должны происходить только в кризисных организациях

не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

Типология видов организационных изменений

не имеет смысла при планировании и проведении изменений

+имеет практическое и теоретическое значение

представляет интерес для студентов

представляет интерес для ученых

Цель изменений

сократить персонал

устранить недостатки во внутренней среде организации

изменить выпускаемые продукты и структуру

+устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

низкий профессионализм персонала

+внешние и внутренние

внешние, внутренние, психологические

логические, социологические, психологические

Основные уровни организационных изменений

+индивидуальный, групповой, системный

внешний и внутренний

логический, социологический, психологический

закрытый и открытый

Правила (принципы) проведения изменений

+обоснованы специалистами по управлению изменениями

в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

организация формулирует самостоятельно

невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

Коттером

Грейнером

Мишлером

+Левином

Модель Кемерон и Грина

делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

+описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

Знание моделей процесса организационных изменений

представляет интерес для ученых

не имеет смысла при планировании изменений

представляет интерес для студентов

+имеет практическое и теоретическое значение

Модели процесса организационных изменений

противоречат друг другу

должны одновременно использоваться при проведении изменений

+могут иметь разное количество этапов

Модель Коттера

делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

+расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

Модель процесса организационных изменений

набор математических формул

+упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений

описание опыта проведения изменений в какой-либо организации

в практике управления изменениями не используется

Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

невозможно воспользоваться тестами

+можно воспользоваться различными тестами

"Алмаз" Левитта

описывает основные этапы проведения изменений

+показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

описывает текущее состояние и основные направления изменений

описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

Для проведения изменений в организации требуется

желание руководства

наличие проблем

+наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

отсутствие сопротивления изменениям

Диагностика -

анализ производственной деятельности

+анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации

анализ кадрового состава

анализ финансового состояния

Модель Надлера - Ташмена

+описывает текущее состояние и основные направления изменений

описывает основные этапы проведения изменений

описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

Модель К.Левина "Анализ поля сил"

+описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

описывает текущее состояние и основные направления изменений

показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

описывает основные этапы проведения изменений

Команда проекта организационных изменений подбирается по

личностным характеристикам

профессиональным признакам

+профессиональным и личностным характеристикам

Агент изменений - это

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

+человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

человек или группа, отвечающая за проведение изменений

Команда проекта изменений в организации

выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

+выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

Подвергаемый изменению - это

+человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

человек или группа, отвечающая за проведение изменений

человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

В команду проекта организационных изменений

могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

могут входить только специалисты предприятия

+могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

Проводник изменений - это

человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

+человек или группа, отвечающая за проведение изменений

человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

Основные формы сопротивления изменениям

слухи, утаивание информации

+открытая, закрытая

сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

забастовки, увольнения, неподчинение

Классификация причин сопротивления изменениям

представляет интерес для студентов

+имеет практическое и теоретическое значение

не имеет смысла при планировании изменений

представляет интерес для ученых

Основные методы снижения сопротивления изменениям

материальное и моральное стимулирование

+информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

издание приказов, распоряжений

увольнение, понижение по должности

Основные уровни сопротивления изменениям

высший, средний, низовой

сильный, слабый

явный, неявный

+индивидуальный, групповой, системный

Сопротивление изменениям

вызывается субъективными причинами

свойственно консерваторам и колеблющимся

результат плохого менеджмента

+всегда сопутствует любым изменениям

выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Основные виды сопротивления изменениям

сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

+индивидуальное, групповое, системное

открытое и закрытое

логическое, социологическое, психологическое

Критерии оценки:

Отлично - от 90% до 100% правильных ответов;

Хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;

Удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;

Неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.