

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Саровский физико-технический институт -
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(СарФТИ НИЯУ МИФИ)

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра экономической теории, финансов и бухгалтерского учета

УТВЕРЖДАЮ:

Зав.кафедрой ЭМФ, к.э.н.

_____ Г.Д.Беляева
« ____ » _____ 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

(наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль подготовки Финансы и кредит

Наименование образовательной программы 38.03.01 «Экономика»

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

(бакалавр, магистр, специалист)

Форма обучения очная

(очная)

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА
На заседании каф.ЭТФиБУ
Протокол №10 от 05 июня 2023г.

Зав. кафедрой _____
Г.Д.Беляева

г. Саров, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	3
1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО	4
3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.....	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
4.1. Структура учебной дисциплины.....	7
4.2. Содержание учебной дисциплины.....	8
4.3. Практические занятия	9
4.4. Интерактивные формы, используемые в учебном процессе.....	12
5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА.....	12
6. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	12
7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	13
8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	14
10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	15
Приложение 1.....	16

Семестр	В форме практической	Трудоемкость, кред.	Общий объем курса, час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	КР/ КП	Форма(ы) контроля,
5	-	4	144	16	-	32	96	-	ЗсО
ИТОГО	-	4	144	16	-	32	96	-	-

АННОТАЦИЯ

Рассматривается природа, причины, закономерности, условия и механизмы проведения изменений в организациях.

Особое внимание уделено теоретическим основам и практическим инструментам управления изменениями с учетом разных этапов жизненного цикла организации, причинам возникновения сопротивления проводимым изменениям и путям их преодоления.

Отражены основы эффективного управления и современные подходы к управлению изменениями.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирования навыков работы с сопротивлениями персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

Задачи:

- изучение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования;
- формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» является дисциплиной по выбору ООП ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Финансы и кредит».

Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины «Микроэкономика», «Социология», «Культурология», «Психология и педагогика», «Интернет технологии», «Экономика фирмы», «Инвестиционная стратегия», «Экономика научно-производственных предприятий ЯОК».

Дисциплины, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее «Менеджмент», «Маркетинг», «Корпоративные финансы», «Финансовый менеджмент», «УИРС», «ГИА».

3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Универсальные и общепрофессиональные компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	3-УК-2 Знать: виды ресурсов и ограничений для решения профессиональных задач; основные методы оценки разных способов решения задач; действующее законодательство и правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность У-УК-2 Уметь: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; использовать нормативно-правовую документацию в сфере профессиональной деятельности В-УК-2 Владеть: методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта, навыками работы с нормативно-правовой документацией
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	3-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии

	У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
--	--

**Профессиональные компетенции в соответствии с задачами и объектами
(областями знаний) профессиональной деятельности:**

Задача профессиональной деятельности (ЗПД)	Объект или область знания	Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
Тип задачи профессиональной деятельности: организационно-управленческий			
участие в разработке вариантов управленческих решений, обоснований их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений	деятельность хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы	ПК-3 Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии Профессиональный стандарт «08.036. Специалист по	З-ПК-3 Знать основные методы и приемы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии У-ПК-3 Уметь организовать деятельность малой

		работе с инвестиционными проектами»	группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии В-ПК-3 Владеть навыками организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии
Тип задачи профессиональной деятельности: финансовый			
осуществление финансово-экономической деятельности в хозяйствующих субъектах различных форм собственности,	деятельность хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые	ПК-10.1 способен разрабатывать инвестиционный проект, формировать плановые значения ключевых показателей,	З-ПК-10.1 Знать принципы проектирования, организации, управления и оценки эффективности инвестиционных

составление финансовых расчетов и осуществление финансовых операций	и информационные потоки, производственные процессы	оценивать его эффективность Профессиональный стандарт «08.036. Специалист по работе с инвестиционными проектами»	проектов У-ПК-10.1 Уметь применять на практике методы проектирования и управления инвестиционными проектами В-ПК-10.1 Владеть методами продвижения результатов инвестиционных проектов на рынках коммерциализации высоких технологий
--	---	---	---

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура учебной дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зет, 144 часа.

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Недели	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Форма текущего контроля	Формируемые компетенции
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	Теоретические основы управления изменениями. Природа и характеристика изменений с точки зрения	1-3	3	4	16	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1

	организационного развития						
2	Жизненный цикл организации и модели организационных изменений	4-6	3	4	12	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
3	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	7-8	2	4	12	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
4	Основные стратегии организационных изменений	9-10	2	6	14	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
5	Формирование команды для стратегических изменений	11-12	2	4	12	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
6	Механизмы и инструменты управления изменениями	13-14	2	6	16	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
7	Создание самообучающейся организации	15-16	2	4	14	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	УК-2, УК-3, ПК-3, ПК-10.1
	Итого		16	32	96		
	Работа в семестре						50
	Зачет с оценкой						50
	Итого за семестр						100

4.2. Содержание учебной дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития

Сущность изменений. Природа и необходимость организационных изменений. Понятие организационного развития. Основные подходы к пониманию организационного развития. Актуальность, цель и причины организационных изменений. Классификация организационных изменений. Организация как открытая динамическая система. Влияние среды на организационные изменения. Изменения в организациях как средство выживания, развития и конкурентоспособности. Закон развития как общий организационный закон.

Тема 2. Жизненный цикл организации и модели организационных изменений

Понятие жизненного цикла организации (ЖЦО). Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса. Модель ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена. Содержание и анализ наиболее известных моделей организационных изменений. Теория Е и Теория О. Модель процесса организационных изменений Курта Левина. Модель «кривой перемен» Джини Даниэль Дак. Модель Мак-Кинзи «7S».

Тема 3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления

Парадоксы отношения человека к изменениям. Причины и последствия сопротивления изменениям в организации. Формы сопротивления изменениям. Организационный стресс как реакция на изменения. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Основные принципы управления организационными изменениями.

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений

Понятие «стратегия изменений» и его связь с понятиями «потенциал изменения», «процесс изменения». Общие принципы стратегического менеджмента. Компоненты процесса преобразований. Типы стратегий изменений, их содержание. Модели стратегий изменений. Метод портфельного управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений. Оценка результатов стратегии организационных изменений.

Тема 5. Формирование команды для стратегических изменений

Принципы создания и основные этапы развития команды стратегических изменений. Лидер команды стратегических изменений. Стили проведения изменений в организации. Качества, необходимые лидерам преобразований. Эффективность работы команды стратегических изменений. Методы мотивации сотрудников и стимулирование изменений.

Тема 6. Механизмы и инструменты управления изменениями

Понятия «процесс», «бизнес-процесс». Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Реструктуризация бизнес-процессов в организации: понятие, причины, основные задачи и этапы проведения. Инжиниринг и реинжиниринг как методы реструктуризации. Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Управленческие решения в процессе организационных изменений. Система показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Тема 7. Создание самообучающейся организации

Знания как ключевой ресурс интеллектуальной организации. Индивидуальное и организационное обучение. Управление знаниями. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Характеристики обучающейся организации. Мотивация персонала в создании обучающейся организации.

4.3. Практические занятия

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями. Природа и характеристика

изменений с точки зрения организационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность изменений, необходимость организационных изменений.
2. Организационное развитие, основные подходы к пониманию организационного развития. В чем их принципиальные отличия?
3. Цели менеджеров, проводящих организационные изменения.
4. Основные причины организационных изменений. Какие типы изменений возможны в организациях?
5. Организация в статике и в динамике.
6. Различие процессов самоорганизации и управления.
7. Общие характеристики хозяйственной организации.
8. Среда организации, факторы, составляющие бизнес-среду организации.
9. Факторы внешней среды, влияющие на организационные изменения.
10. Что понимают под конкурентоспособностью организации?
11. Закон развития, влияние этого закона на жизнь организаций.

Тема 2. Жизненный цикл организации и модели организационных изменений

Вопросы для обсуждения:

1. «Жизненный цикл организации».
2. Отличие стадий развития организации от циклов (фаз) ее развития.
3. Пять ключевых факторов организационного развития Грейнера в модели ЖЦО. Этапы организационного развития по модели Гейнера.
4. Кризисы организации на каждой фазе ее жизни согласно модели Грейнера.
5. Основные предположения «Теория жизненных циклов предприятия» Стадии ЖЦО по модели Адизеса.
6. Что объединяет и что отличает модели Адизеса и Грейнера?
7. Какие критерии определения стадии развития предприятия предлагают в своей модели Д. Миллер и П. Фризен?
8. Что отличает теорию Е и теорию О организационных изменений и как ведут себя руководители, разделяющие ту или иную точку зрения на организационное развитие?
9. Три этапа организационных изменений в соответствии с моделью К.Левина.
10. Модель Дж.Дака и модель Мак-Кинзи.

Тема 3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимают под «сопротивлением» организационным изменениям?
2. От чего зависит сила сопротивления членов организации изменениям в ней?
3. Основные группы причин сопротивления преобразованиям. Формы сопротивления организационным изменениям.
4. Основные способы преодоления сопротивления при проведении изменений в организации. От чего зависит их эффективность?
5. Основные причины негативного отношения людей к изменениям и различные методы преодоления этой негативности.
6. «Организационный стресс». Возможные факторы и способы преодоления организационного стресса.
7. Достоинства и недостатки различных стратегий осуществления изменений выделяемые Дж.Коттером и Л.Шлезингером.
8. Основные принципы управления изменениями.

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений

Вопросы для обсуждения:

1. «Стратегия изменений». Связь между стратегией изменений и потенциалом изменений.
2. Общие принципы стратегического менеджмента.
3. Основные компоненты процесса организационных преобразований.
4. Содержание основных типов стратегий изменений: директивной стратегии; стратегии, основанной на переговорах; нормативной стратегии, аналитической стратегии; стратегии, ориентированной на действия.
5. Основное содержание следующих моделей стратегии изменений а) модели «переходного периода»; б) модели «постепенного наращивания»; в) модели «EASIER».
6. Сущность и содержание портфельного метода управления изменениями.
7. Какие мероприятия предполагают мониторинг и контроль процесса изменений?
8. Показатели для оценки результатов стратегии организационных изменений.

Тема 5. Формирование команды для стратегических изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Отличие группы от команды. От чего зависит выбор варианта работы — в командах или группах?
2. Основные принципы создания команды стратегических изменений
3. Основные стадии создания команды стратегических изменений.
4. Основные этапы развития команда стратегических изменений.
5. Какими качествами должны обладать лидеры организационных изменений?
6. Какие стили поведения могут характеризовать лидера группы?
7. Роли членов команды стратегических изменений. Как это может повлиять на эффективность работы группы?
8. Какие техники работы с персоналом может применить лидер преобразований, чтобы мотивировать группу на эффективное достижение целей?
9. От чего зависит эффективность работы команды стратегических изменений?

Тема 6. Механизмы и инструменты управления изменениями

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание понятий «процесс», «бизнес-процесс».
2. Необходимость реструктуризации бизнес-процессов в организации, основные причины.
3. Основные задачи, решаемые в процессе реструктуризации. Основные этапы проведения реструктуризации бизнес-процессов.
4. Отличия инжиниринга и реинжиниринга как методов реструктуризации.
5. Сущность и содержание бенчмаркинга.
6. Содержание концепции «шесть сигм» как инструмента управления изменениями.
7. Основные подходы к принятию управленческих решений. Подход менеджмента к решениям, связанным с организационными изменениями.
8. Количественные и качественные показатели для оценки эффективности организационных изменений.

Тема 7. Создание самообучающейся организации

Вопросы для обсуждения:

1. Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной.
2. Атрибуты самообучающейся организации.
3. Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации.
4. Поэтапная модель развития навыков.

4.4. Интерактивные формы, используемые в учебном процессе

- Диалоги, дискуссии, способствующие пробуждению у обучающихся интереса к эффективному усвоению учебного материала.
- Мозговой штурм (мозговая атака) – самостоятельный поиск обучающимися путей и вариантов решения поставленной учебной задачи.
- Структурные упражнения- техники, применяемые для развития эффективных групповых процессов.
- Публичные выступления студентов с презентацией по предложенной тематике (реферат), с последующим обсуждением и дискуссией.

Объем аудиторных занятий составляет 48 часов, в том числе лекций 16 часов, практических занятий 32. Интерактивные занятия от общего объема аудиторных составляют 33%.

5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка рефератов;
- подготовка презентаций;
- подготовка к выполнению заданий;
- выполнение домашних заданий;
- публичное выступление;
- подготовка к зачету с оценкой.

Порядок выполнения:

- изучение лекционного материала при подготовке к практическим занятиям;
- работа с основной и дополнительной литературой;
- работа с Интернет-ресурсами.

6. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Текущий и промежуточный контроль знаний студентов

Текущий контроль проводится на занятиях в течение семестра:

- посещаемость лекций, практических занятий;
- активность на практических занятиях;
- активное участие в дискуссиях;
- ответы на вопросы для самоконтроля;

- выполнение домашнего задания;
- выступление с сообщением;
- тестирование.

Результаты текущего контроля доводятся до сведений студентов до начала промежуточной аттестации.

Промежуточный контроль.

Промежуточная аттестация проводится по завершению 5 семестра. Зачет с оценкой в устной форме.

Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента.

Для оценки достижения студентов используется рейтинговая система.

Распределение баллов по видам деятельности

№ п/п	Вид деятельности	Баллы
1	Работа в семестре	50
2	Зачет с оценкой	50
3	Итого	100

Критерии и шкала оценивания результатов зачета с оценкой

Оценка ЕСТС		
Сумма баллов	Буквенное значение	Оценка
90 – 100	A	Отлично
85 – 89	B	Хорошо
75 – 84	C	Хорошо
70 – 74	D	Хорошо
65 – 69	D	Удовлетворительно
60 – 64	E	Удовлетворительно
0 - 60	F	Неудовлетворительно

Для целей текущего и промежуточного контроля успеваемости разработан *фонд оценочных средств*, в котором представлены вопросы к зачету с оценкой, типовые вопросы для устного опроса на практических занятиях, примерные темы докладов и сообщений, тестовые задания.

Структура и содержание фонда оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями ОС ВО по направлению 38.03.01 «Экономика» реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов. В рамках учебного курса студенты работают с лекциями рекомендованной

литературой, готовятся к тестированию, выполняют домашние задания. В процессе подготовки студенты используют специализированные программные продукты.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Корпоративная культура и управление изменениями. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2020. - 798 с.
2. Корпоративная культура и управление изменениями. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2020. - 916 с.
3. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 224 с.
4. Резник, С.Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, И.С. Чемезов, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.
5. Управление изменениями: Учебное пособие / Под ред. Ивановой Т.Ю.. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.

Дополнительная литература

1. Шермет, М. Управление изменениями / М. Шермет. - М.: Дело, 2015. - 392 с.
2. Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
3. Коротков, Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 с

Информационные ресурсы

1. <https://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU(ресурсы открытого доступа)
2. <https://www.rsl.ru> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение включает в себя аудитории и кабинеты, оборудованные мультимедийными средствами обучения, компьютерные классы.

Изложение лекционного материала сопровождается демонстрацией слайдов, графических и видеоматериалов. Практические занятия проводятся в компьютерных классах, компьютеры подключены к сети Интернет. Наличие копировальной и множительной техники позволяет обеспечить каждого студента текстами деловых игр, кейсов и другими раздаточными материалами.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины.

При подготовке к лекции необходимо продумать место темы в курсе, ее связь с предыдущим и уже изученным материалом, ознакомиться с рекомендуемой литературой. После прослушивания лекции следует изучить законспектированные материалы, проработать основные понятия, найти и сформулировать ответы на вопросы для самоконтроля.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы. При подготовке к практическому занятию следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практику. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Готовясь к реферативному сообщению, а также при подготовке презентации по теме доклада, целесообразно обращаться за методической помощью к преподавателю или соответствующим методическим указаниям.

Работа с литературой. Всю литературу можно разделить на учебную (учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы), официальные издания (Законы, Постановления, ГОСТы и т.п.), справочную (справочники, словари, энциклопедии и т.п.), периодическую (научные журналы, каталоги и т.п.). Учебная литература делится на основную (рекомендуемую) и дополнительную (для более углубленного изучения дисциплины).

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник - это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

Важное значение в настоящее время приобретает умение студента работать с новыми информационными технологиями, а также с электронными образовательными ресурсами. Информационные технологии применяются в следующих направлениях:

- оформление учебных и научных работ (докладов, выступлений на семинарах, презентаций);
- демонстрация дидактических материалов с использованием мультимедийных технологий;
- использование электронной образовательной среды СарФТИ НИЯУ МИФИ;
- использование информационно-справочного обеспечения, такого как: онлайн словари, справочники;
- использование специализированных справочных систем (электронных учебников), коллекций иллюстраций и фотоизображений;
- организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты.

Обеспечение образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при реализации дисциплины «Управление изменениями» может осуществляться в адаптированном виде с учетом специфики освоения и дидактических требований, исходя из индивидуальных возможностей по личному заявлению студента.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ **по дисциплине «Управление изменениями»**

1. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
1.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	З-УК-2 Знать: виды ресурсов и ограничений для решения профессиональных задач; основные методы оценки разных способов решения задач; действующее законодательство и правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность У-УК-2 Уметь: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; использовать нормативно-правовую документацию в сфере профессиональной деятельности В-УК-2 Владеть: методиками разработки цели и задач проекта;	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия

			методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта, навыками работы с нормативно-правовой документацией	
	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия
			У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	
			В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде	
	ПК-3	Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	З-ПК-3 Знать основные методы и приемы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия
			У-ПК-3 Уметь организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного	

			экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	
			В-ПК-3 Владеть навыками организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	
	ПК-10.1	Способен разрабатывать инвестиционный проект, формировать плановые значения ключевых показателей, оценивать его эффективность	З-ПК-10.1 Знать принципы проектирования, организации, управления и оценки эффективности инвестиционных проектов	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия
			У-ПК-10.1 Уметь применять на практике методы проектирования и управления инвестиционными проектами	
			В-ПК-10.1 Владеть методами продвижения результатов инвестиционных проектов на рынках коммерциализации высоких технологий	

2. Критерии и шкалы для интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Индикаторы компетенций	Оценки сформированности компетенций				
	Неудовлетворительно 0 – 60 баллов	Удовлетворительно 60 – 64 балла	Хорошо 75 – 84 балла	Очень хорошо 85 – 89 баллов	Отлично 90 – 100 баллов
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много	Уровень знаний в объеме соответствующ	Уровень знаний в объеме соответствующ	Уровень знаний в объеме соответствующ

	Имели место грубые ошибки.	негрубых ошибок.	ем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок.	ем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок.	щем программе подготовки, без ошибок.
Наличие умений	При решении стандартных заданий и задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, но с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Наличие навыков (владение)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
Мотивация (личностное отношение)	Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует.	Учебная активность и мотивация низкие, слабо выражены, готовность решать задачи качественно на низком уровне.	Учебная активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества.	Учебная активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность большинство поставленных задач выполнять на высоком уровне качества.	Учебная активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества.
Характеристика сформированности компетенций	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений,	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений,	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений,

	практических задач, требуется повторное обучение.	решения практических задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач.	навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических задач, но требуется дополнительная практика по некоторым практическим задачам.	навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных задач.	навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий

3. Таблица контролируемых компетенций

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины «Управление изменениями»			Средства технологии оценки	Дескрипторы уровней освоения компетенции
	Знания (З)	Умения (У)	Навыки (В) (владеть)		
УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	З-УК-2 З-УК-3 З-ПК-3 З-ПК-10.1			Устный опрос, ответы на вопросы, тестирование	Пороговый (60 – 74 баллов) Знает: З-УК-2 Знать: виды ресурсов и ограничений для решения профессиональных задач; основные методы оценки разных способов решения задач; действующее законодательство и правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия;

				основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии 3-ПК-3 Знать основные методы и приемы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии 3-ПК-10.1 Знать принципы проектирования, организации, управления и оценки эффективности инвестиционных проектов Продвинутый (75 – 89 баллов) Умеет: У-УК-2 Уметь: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных
	3-УК-2 3-УК-3 3-ПК-3 3-ПК-10.1	У-УК-2 У-УК-3 У-ПК-3 У-ПК-10.1		

				результатов; использовать нормативно- правовую документацию в сфере профессиональной деятельности У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды У-ПК-3 Уметь организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии У-ПК-10.1 Уметь применять на практике методы проектирования и управления инвестиционными проектами Высокий (90 – 100 баллов) Владеет:
	З-УК-2 З-УК-3	У-УК-2 У-УК-3	В-УК-2 В-УК-3	

	З-ПК-3 З-ПК-10.1	У-ПК-3 У-ПК-10.1	В-ПК-3 В-ПК-10.1		В-УК-2 Владеть: методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта, навыками работы с нормативно-правовой документацией В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде В-ПК-3 Владеть навыками организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, используя для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии В-ПК-10.1 Владеть методами продвижения результатов инвестиционных проектов на рынках коммерциализации высоких технологий
--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--	--

--	--	--	--	--	--

4. Программа формирования и оценивая компетенций

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Планируемые результаты обучения: знать (З), уметь (У), владеть (В)	Средства технологии оценки	
				Текущий контроль (форма, неделя)	Промежуточная аттестация Вопросы к зачету с оценкой
1.	Теоретические основы управления изменениями. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	З-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 З-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 З-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	1, 2,3,4,5,6
2.	Жизненный цикл организации и модели организационных изменений	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	З-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 З-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 З-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	14,15,29,30,

3.	Соппротивление изменениям и методы его преодоления	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	3-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 3-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 3-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 3-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	21,22,23
4.	Основные стратегии организационн ых изменений	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	3-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 3-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 3-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 3-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	7,8,9, 13,16,20
5.	Формирование команды для стратегических изменений	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	3-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 3-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 3-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 3-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	19,24,25
6.	Механизмы и инструменты управления изменениями	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	3-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 3-УК-3 У-УК-3	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	10,11,12,17, 18

			В-УК-3 3-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 3-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1		
7.	Создание самообучающейся организации	УК-2 УК-3 ПК-3 ПК-10.1	3-УК-2 У-УК-2 В-УК-2 3-УК-3 У-УК-3 В-УК-3 3-ПК-3 У-ПК-3 В-ПК-3 3-ПК-10.1 У-ПК-10.1 В-ПК-10.1	Устный опрос, тестирование, реферат, задания, дискуссия	26,27,28

5. Перечень используемых оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	2	3	4
1.	Устный опрос	Средство контроля организованное как опрос обучающегося по темам практических занятий изучаемой дисциплины и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенной теме	Вопросы по темам дисциплины
3.	Задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задание для решения поставленных проблем
4.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа	Перечень тем для реферата

		определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы	
5.	Доклад и дискуссия	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень тем дискуссий Перечень докладов
6.	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру изменения уровня знаний и умений обучающихся	Фонд тестовых заданий
7.	Зачет с оценкой по дисциплине	Итоговая форма оценки знаний по дисциплине	Комплект утвержденных вопросов к зачету

6. Критерии и шкала оценивания ответов на устные вопросы

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Студент полно и аргументировано отвечает по содержанию задания, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные, излагает материал последовательно и правильно	10	зачтено
2.	Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «10» баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же и исправляет	8	зачтено
3.	Ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки	5	зачтено
4.	Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к	0	незачтено

	успешному овладению последующим материалом		
--	--	--	--

6. Критерии и шкала оценивания тестирования

Тестовые нормы (% правильности ответов)	Количество баллов	Оценка
85 – 100%	5	зачтено
75 – 84%	4	зачтено
51 – 74%	3	зачтено
менее 50%	1 - 2	незачтено

8. Критерии и шкала оценивания докладов

Критерии оценивания	Оценка
Выставляется, если изложенный материал фактически верен, при наличии глубоких исчерпывающих знаний по теме доклада	Отлично
Предполагает наличие твердых и достаточно полных знаний по теме доклада при дополнительных, наводящих вопросах	Хорошо
Предполагает достаточно полное изложение материала по теме доклада, ответы с отдельными ошибками, уверенно исправленных после дополнительных вопросов	Удовлетворительно
Если заявленная тема не раскрыта, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы	Неудовлетворительно

9. Критерии и шкала оценивания рефератов

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	10	зачтено
2.	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в	8	зачтено

	суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.		
3.	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	5	зачтено
4.	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	2	зачтено
5.	Реферат не сдан	0	незачтено

10. Критерии и шкала оценивания заданий

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Студент демонстрирует способности к глубокому анализу ситуации или проблемы. Хорошо владеет теоретическим и практическим материалом, принимает активное участие в обсуждении вопросов, поставленных в кейсе или деловой игре. Обоснованно, четко, закончено, лаконично и аргументировано излагает свою позицию по решению проблемы или ситуации.	10	зачтено
2.	Студент на хорошем уровне способен проанализировать ситуацию или проблему. Хорошо владеет теоретическим и практическим материалом. Предлагаемые решения четко структурированы и доказательны. Однако затрудняется в обосновании некоторых предложений.	8	зачтено
3.	Студент понимает поставленную проблему или ситуацию. Владеет теоретическим и практическим материалом по теме. Степень участия в обсуждении проблемы недостаточно высокая. Предлагаемые решения слабо аргументированы. Нет четкости в изложении своей позиции	5	зачтено
4.	Студент не демонстрирует достаточный уровень анализа проблемы или ситуации. Плохо владеет теоретическим и практическим материалом по теме. Не принимает активного участия в обсуждении вопросов. Предлагаемые решения не аргументирует	0	незачтено

11. Критерии и шкала оценивания результатов обучения при зачете с оценкой

Сумма баллов	Буквенное значение	Оценка	Требование к знаниям
90 – 100	A	зачтено	Выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины и соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения
85 – 90	B	зачтено	Предполагает наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины и в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала
75 – 84	C	зачтено	Предполагает наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины и в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, имеется относительно нечеткое изложение материала
70 – 74	D	зачтено	Предполагает наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленные после дополнительных вопросов
65 – 69	D	зачтено	Предполагает наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, которые не исправляет после дополнительных вопросов
60 – 64	E	зачтено	Предполагает наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, не отвечает на дополнительные вопросы
0 - 60	F	незачтено	Если ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы

12. Перечень контрольных заданий и другие материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

12.1 Вопросы к зачету с оценкой

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности организационных структур.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления организацией (предприятием).
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
9. Понятие рационального и эмоционального подходов к процессу организационных изменений.
10. Основные принципы управления процессом изменения.
11. Основные преимущества модели «постепенного» наращивания.
12. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель переходного периода?
13. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений?
14. Модель жизненного цикла Адизеса.
15. Развитие организаций в рамках концепции Грейнера.
16. Характеристика основных типов организационных изменений.
17. Основные компоненты процесса преобразований Мак-Кинзи.
18. Важнейшие компоненты организационных изменений.
19. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
20. Основные этапы организационных изменений в модели К.Левина и Л.Грейнера.
21. Причины сопротивления изменениям.
22. Методика анализа поля сил.
23. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
24. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений.
25. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
26. Понятие самообучающейся организации.
27. Особенности обучения взрослых.
28. Развитие персонала в условиях изменений.
29. Эволюция концепции жизненного цикла.
30. Модели жизненного цикла организации.

12.2 Примеры типовых вопросов для устного опроса

Типовые вопросы для контроля усвоения знаний

1. Раскрыть классификацию различных видов изменений в организации, отразить сущность технологических и продуктовых инноваций.
2. Описать виды сопротивления изменениям в организации.
3. Описать способы преодоления различных сопротивлений в организации.

Типовые вопросы для контроля усвоенных умений

1. Охарактеризовать программу изменений в организации.
2. Проанализировать подход используемый для получения поддержки и уменьшения сопротивления в организации.

3. Определить наиболее эффективный подход к изменениям организации: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.

Типовые вопросы для контроля освоенных владений

1. Описать модель проведения изменений в организации Ф.Гуняра и Дж.Келли.
2. Провести анализ процесса изменения в организации по модели ADKAR.
3. Определить показатели для системы мониторинга процесса в изменении организации.

12.3 Типовые практические задания

1. Выделить, описать и определить вид изменения в организации.
2. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений К.Левина.
3. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений EASIER.
4. Предложить мероприятия по мотивированию сотрудников для принятия программы изменений компании и ее реализации.
5. Определить причины сопротивления изменениям в описанной ситуации компании.

12.4 Темы дискуссий

1. Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть:
 - взаимоисключающими
 - источником потенциального конфликта для менеджера
2. Как повысить эффективность команды стратегических изменений?
3. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений?
4. Новая парадигма управления предприятием, особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций, основы успешного управления в условиях изменений.
5. Этапы успешных изменений. Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений.

12.5 Темы рефератов

1. Управление организационными изменениями (на примере конкретной организации).
2. Характеристика управленческого труда: цель, предмет, средства, специфика, продукт, результат.
3. Эволюция управления организационными изменениями в зарубежных и отечественных исследованиях.
4. Бенчмаркинг, как инструмент управления изменениями.
5. Коучинг в системе управления организационными изменениями.
6. Организационные патологии: сущность, особенности, механизм управления (на примере конкретной организации).
7. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.
8. Факторы, влияющие на реализацию изменений в организации.
9. Лидерство в процессе управления организационными изменениями.
10. Формирование команды для реализации стратегических изменений.
11. Природа организационных изменений.
12. Признаки сильной и слабой организационных культур.
13. Корпорация как механизм, как организм и как организация.

14. Характеристика различных форм участия сотрудников в реорганизации предприятия.
15. Процесс разработки стратегии изменений в режиме самопроектирования.
16. Управление профессиональным стрессом.
17. Понятие профессионального стресса и циклы его развития.
18. Кризис в организации, опасности и возможности изменений.
19. Проблема, как рассогласование идеальных и реальных норм деятельности.
20. Методы мотивации сотрудников и стимулирование изменений.

12.6 Темы для самостоятельной подготовки

1. Необходимость изменений в жизни современных организаций.
2. Основные взгляды на механизм и логику организационного развития.
3. Процессы управления и самоорганизации.
4. Влияние бизнес-среды на организационные изменения.
5. Проявление всеобщего закона развития в жизни хозяйственных организаций.
6. Теория А. Дауна «Движущие силы роста».
7. Стратегии организационных изменений
8. Потенциал организационных изменений и его связь со стратегией развития предприятия.
9. Требования к лидерам организационных преобразований
10. Особенности создания команд организационных преобразований (зарубежный опыт)
11. Стили поведения лидеров организационных преобразований.
12. Бенчмаркинг в современном бизнесе.
13. Особенности проведения реинжиниринга.
14. Необходимость изменений в современном бизнесе.
15. Теория создания организационного знания (по книге Нонака и Такеучи «Компания – создатель знания»).
16. Питер Майкл Сенге и его книга «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации».

12.7 Вопросы для самоконтроля

1. Анализ видов изменений в организации.
2. Причины сопротивления изменениям в компании.
3. Разработка программы мероприятий по преодолению сопротивления изменениям в организации.
4. Использование модели анализа изменений в организации в конкретной практической ситуации.
5. Использование модели реализации в организации в конкретной практической ситуации.
6. Определение стратегии изменений в компании.
7. Разработка принципов управления процессом изменений.
8. Разработка системы показателей для мониторинга процесса изменений в организации.

12.8 Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

организация, система, изменение, формализованность, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, развитие, кризис, рост, технология, структурные характеристики организации, индивидуальное предпочтение, контекстные характеристики организации

2. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений, которые необходимо учитывать при руководстве коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Задание 2

1. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: преданность; основатель; увлечение; ловушка; прибыль; ROI; непродуманность деталей; уязвимый контроль основателя; нормальная проблема; аномальная проблема; сильный контроль основателя; структура.

2. Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при:

- реализации деятельности по повышению качества обслуживания, формированию клиентурных отношений
- диагностике и анализе запросов потребителей, синтезе оптимального варианта деятельности организации
- анализе и синтезе научно-технической и организационно-экономической информации, российского и зарубежного опыта
- организации предпринимательской деятельности, формировании клиентурных отношений.

Задание 3

1. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: отрицательный денежный поток; нормальные проблемы; аномальные проблемы; сохранение преданности делу; нежелание слушать; преждевременная ориентация на продажи; детская смерть (смерть во младенчестве); кризисное управление; отсутствие поддержки; нетерпимость к ошибкам; преждевременные системы и процедуры; неопределенный отрицательный денежный поток.

2. Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при:

- исследовании возможностей оптимизации методов организации деятельности компании
- организации деятельности современной российской компании
- разработке и обосновании стратегии развития организации

12.9 Тестовые задания

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.

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.

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) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса 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.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) 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?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса 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»)?

8. 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?

9. Теория Е исходит из:

- а) того, что организация — это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу-вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

10. Теория О предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

11. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

- а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
- б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
- в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
- г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

12. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

13. Обострение конкуренции относится к

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

14. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

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

15. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;

- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. Потенциал изменения — это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа а) и б) верны.

21. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

22. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;

г) любую из вышеперечисленных?

23. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

24. Изменения — 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, которое 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.

25. 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.

26. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

27. 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?

28. Организационные изменения определяются как:

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

29. Эволюционные изменения предполагают:

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

30. Модель организационных изменений К. Левина включает

этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительные результаты;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление; г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

31. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре преобразования» (Reframe рефрейминг, Restructure реструктуризация, Revitalize оживление, Renew обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию; в) оба ответа а) и б) верны.

32. Оживление (ревитализация) это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

33. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

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

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

35. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
- б) что руководители организации создают программы организационно-культурные изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей;
- в) другое

36. Реструктуризация — это:

- а) (от лат. re вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
- б) совершенствование структуры управления;
- в) перепроектирование отдельных процессов.

37. К формам реструктуризации относятся:

- а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
- б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
- в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

38. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
- г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.