

УДК 339.138

Составитель О.В. Калимов

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Управление изменениями: методические рекомендации для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, профиль «Управление бизнесом» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Калимов. - Курск, 2021. - 46 с.: табл. 3, прилож. 3. – Библиогр.: с. 32

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Управление изменениями»: содержание лекционных, практических занятий и самостоятельной работы студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке бакалавров. Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 2,67. Уч.-изд. л. 2,42. Тираж 100 экз. Заказ 1534
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
1.1. Общие положения	4
1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы	6
1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	7
1.4. Формы контроля знаний	14
1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины	14
1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль	16
2. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ	19
3. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	31
4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	32
4.1. Основная и дополнительная литература	32
4.2. Используемые информационные технологии и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет	33
ПРИЛОЖЕНИЯ	34
Приложение А. Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Управление изменениями»	35
Приложение Б. Темы эссе по дисциплине «Управление изменениями»	37
Приложение В. Итоговый тест (задание) по дисциплине «Управление изменениями»	39

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общие положения

Цель дисциплины - освоение студентами теоретических знаний и овладение практических навыков в сфере организационной деятельности, изучение технологий и методов проведения изменений в организации, развитие у студентов творческих способностей, умений и навыков самостоятельной работы в области управления изменениями.

Основные задачи дисциплины:

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации; развитие экономического образа мышления у обучающихся;

- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлением изменениям;

- ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования, организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций; получение студентами практических знаний, способствующих выбору математических моделей организационных систем, анализу их адекватности, проведению адаптации моделей к конкретным задачам управления;

- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа, способных учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

В результате изучения данного курса студенты должны:

Знать:

эволюцию моделей управления изменениями;

о месте управления изменениями в системе управленческих наук;

основные методы проведения изменений в организациях;
основные принципы управления процессом изменений;
альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Уметь:

практически применять методы проведения изменений на предприятиях;

принимать решения в организациях в условиях изменений;

разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений;

применять изученные технологии проведения изменений в организациях.

Владеть:

навыками диагностики организационных изменений и методами управления изменениями и сопротивлениями изменениям;

знаниями, способствующими выбору математических моделей организационных систем, анализу их адекватности, проведению адаптации моделей к конкретным задачам управления;

знаниями о последствиях управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

Особую роль в подготовке менеджеров играет внеаудиторная или самостоятельная работа студентов, которая включает широкий набор различных видов работы обучающихся.

Данное учебно-методическое пособие обеспечивает необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов.

1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы определены учебным планом направления 38.03.02 Менеджмент.

Распределение часов по темам лекционных (практических, семинарских, лабораторных) занятий и самостоятельной работы студентов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Содержание дисциплины и её трудоёмкость (для очной формы обучения)

№ п/п	Наименование темы	Вид проводимого занятия (количество часов)			Самостоятельная работа студента (объем в часах)
		лекция	лабораторная работа	практика	
1	Понятие и сущность организационных изменений	4	0	4	12
2	Подходы и модели управления организационными изменениями	4	0	4	12
3	Этапы процесса управления изменениями. Стратегии управления изменениями	2	0	2	12
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	2	0	2	12
5	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	2	0	2	12
6	Управление рисками при реализации проектов организационных изменений	4	0	4	11,9
ИТОГО		18	0	18	71,9

Форма контроля	Зачет
ВСЕГО по дисциплине	108 часов / 3 ЗЕ

1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

В рамках изучения дисциплины «Управление изменениями» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.
2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».
3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).
4. Подготовка к семинарскому занятию.
5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:
 - проведение собеседования по теме лекции;
 - подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;
 - выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);
 - подготовка к тестированию;
6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать зачет по дисциплине «Управление изменениями».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с

дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов (гlossарий к каждой теме содержится в разделе 2 учебно-методического пособия). Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий* (дискуссионных вопросов раздела 2 учебно-методического пособия), предполагает

самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине «Управление изменениями» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (*сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий*) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

Доклад - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых

источников.

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;

- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе PowerPoint и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);
- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);
- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);
- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставяемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Управление изменениями» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь настоящим учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами, приведенные в

учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Маркетинговые исследования». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки (данное учебно-методическое пособие предполагает вопросы для самоконтроля по каждой изучаемой теме);

- самостоятельное тестирование по предложенным в учебно-методическом пособии тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой

основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

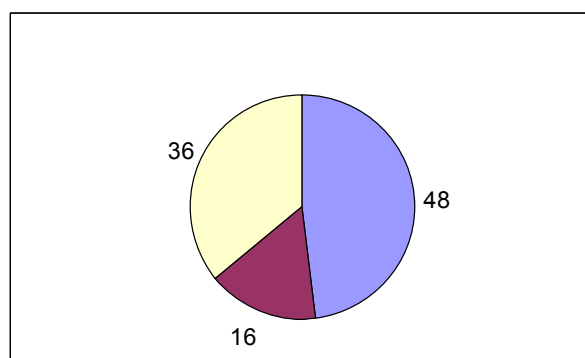
1.4. Формы контроля знаний

1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины

Текущий контроль изучения дисциплины осуществляется на основе балльно-рейтинговой системы (БРС) контроля оценки знаний в соответствии со следующими этапами:

1. В процессе освоения дисциплины студенты должны пройти четыре точки контроля знаний.

2. Студент на каждой контрольной точке может получить максимально 16 баллов (из них: 4 балла – за посещаемость, 12 баллов – за успеваемость). Таким образом, 100% результат освоения дисциплины за четыре точки контроля знаний выглядит следующим образом (рис. 1):



48 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за успеваемость)

16 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за посещаемость)

Рисунок 1 – Результат освоения дисциплины по БРС

По итогам представленных заданий по каждой теме курса (см. 2 раздел учебно-методического пособия) студент получает баллы по успеваемости за каждую контрольную точку (табл. 2).

Таблица 2

Контроль изучения дисциплины «Управление изменениями»

Таблица 7.4 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1 контрольная точка				
Практическое занятие № 1 (подготовка реферата, доклада, сообщения)	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	3	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 2, 3 (анализ конкретной ситуации / кейс-задача)	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	3	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Контрольное задание по теме 1-2 (вопросы (по вариантам) к контрольной работе формирует преподаватель в соответствии с пройденной тематикой на лекционных занятиях)	4	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	6	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Итого за 1 контрольную точку	6		12	
2 контрольная точка				
Практическое занятие № 4 (анализ конкретной ситуации / кейс-задача)	1	Выполнил, но «не защитил»	3	Выполнил и «защитил»
Практическое занятие № 5 (анализ конкретной ситуации / кейс-задача реферата, доклада, сообщения)	1	Выполнил, но «не защитил»	3	Выполнил и «защитил»
Научно-исследовательская работа (групповая / индивидуальная работа) (регламентированное задание, позволяющее аргументировать собственную точку зрения)	3	Выполнил, но «не защитил» (не аргументировал собственную точку зрения)	6	Выполнил и «защитил» (уверенно аргументировал собственную точку зрения)
Итого за 2 контрольную точку	6		12	
3 контрольная точка				
Практическое занятие № 6 (анализ конкретной ситуации / кейс-задача)	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	3	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 7	1	Выполнил, доля	3	Выполнил, доля

(подготовка реферата, доклада, сообщения)		правильных ответов менее 50%		правильных ответов более 50%
Аналитическая работа (подготовка доклада, сообщения) (публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной темы)	4	Выполнил, но «не защитил»	6	Выполнил и «защитил»
Итого за 3 контрольную точку	6		12	
4 контрольная точка				
Практическое занятие № 8 (подготовка реферата, доклада, сообщения)	1	Выполнил и «не защитил» задание	3	Выполнил и «защитил» задание
Практическое занятие № 9 (анализ конкретной ситуации / кейс-задача)	1	Выполнил, доля правильности выполнения задания менее 50 %	3	Выполнил, доля правильности выполнения задания более 50 %
Тестирование (тестовые задания) (тесты формируются в соответствии с пройденной тематикой на лекционных занятиях (тема 1-8) и с помощью системы интернет-тестирования (СИТ) или с помощью вариантов тестов от преподавателя)	4	При тестировании доля правильных ответов менее 50 %	6	При тестировании доля правильных ответов более 50 %
Итого за 4 контрольную точку	6		12	
Итоговое количество баллов (за контрольные точки, не включая посещаемость)	24		48	
Посещаемость	0	Не посещал занятий	16	Пропусков занятий не было
Форма контроля – зачет	0		36	
ИТОГО			100	

1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль

Итоговый (промежуточный) контроль изучения дисциплины осуществляется с помощью экзамена (зачета).

По дисциплине «Управление изменениями» сдается зачет.

Вопросы к экзамену представлены в рабочей программе дисциплины (РПД), утвержденной деканом факультета и

предоставляются студенту заблаговременно для их подготовки и усвоения.

Билет формируется преподавателем из утвержденного перечня вопросов, и согласуется с заведующим кафедрой. В билете рядом с каждым вопросом проставляется соответствующий балл, который может заработать студент, правильно ответив на поставленный вопрос. Сумма баллов на зачете не должна превышать 36 баллов. Впоследствии заработанные на зачете студентом баллы суммируются с баллами, которые студент заработал в процессе изучения дисциплины в течение определенного семестра.

В результате освоения дисциплины студент получает оценку в соответствии с набранными в сумме баллами (табл. 3).

Таблица 3

Соответствие баллов оценке

Оценка	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	
Набранная сумма баллов (max 100)	менее 50	50-69	70-89	90-94	95-100
Оценка по дисциплине без экзамена	Не зачтено	Зачтено			

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Управление изменениями»:

1. Организационная культура как инструмент организационных изменений
2. Методы снятия сопротивления изменениям
3. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения
4. Объективистский подход к организационным изменениям
5. Реинжиниринг бизнес-процессов
6. Управление корпоративными ценностями: методы и проблемы
7. Анализ влияния стратегии на организационную культуру
8. Модели управления изменениями
9. Роль руководителя при проведении организационных изменений
10. Способы эффективной реализации организационных изменений
11. Внешний и внутренний консалтинг в организации

12. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
13. Экспертное и процессное консультирование
14. Процессное консультирование при организационных изменениях в компании
15. Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее
16. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
17. Проблемы развития корпораций в России
18. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями
19. Методы управления организационным развитием
20. Этапы управления организационными изменениями
21. Закрепление организационных изменений
22. Участие персонала в проведении организационных изменений
23. Проблемы и сложности при проведении организационных изменений
24. Социокультурные характеристики при проведении изменений организации
25. Проблемы участия в проведении изменений в организаций
26. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
27. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
28. Компетентность руководителей для проведения изменений
29. Управление проектами как способ развития организации
30. Управления изменениями в малом бизнесе.

2. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Понятие и характеристики организации.
4. Понятие организационного развития. Как происходит развитие организаций? Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
5. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
6. Основные этапы развития и кризисы роста организации
7. Причины изменений в организации
8. Классификация изменений.
9. Характеристика изменений в организации на различных уровнях управления
10. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Литература: 1-7

Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями

1. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
2. Незапланированные изменения и их характер.
3. Понятие «планируемая перестройка».
4. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
5. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
6. Основные области осуществления организационных изменений.
7. Преобразования системы управления организацией.
8. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
9. Сущность стратегии изменений.

10. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
11. Сущность понятия «стратегический континуум».
12. Естественные законы” изменений.
13. Основные виды стратегий изменений.

Литература: 1-7

Тема 3. Подходы и модели управления организационными изменениями

1. Организационное развитие как эволюционный метод управляемых изменений.
2. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером.
3. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
4. «Теория Е» и «Теория О» организационных изменений (сравнительные характеристики теорий; возможность одновременного применений этих теорий).
5. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
6. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
7. Роль руководства в управлении изменениями.
8. Модели изменений Левина и Бекхарда
9. Модели изменений Тюрли и Бира
10. Характеристика модели «переходного периода».
11. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
12. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.

Литература: 1-7

Тема 4. Этапы процесса управления изменениями. Стратегии управления изменениями

1. Сущность и преимущества процессного управления.

2. Необходимость перехода от функционального управления к процессному (методики измерения стоимости бизнес-процессов и показатели бизнес-процессов).

3. Преобразования организационной структуры (необходимость и процедура изменения организационной структуры).

4. Оценка эффективности новой организационной структуры (показатели, определяющие эффективность системы управления через конечные результаты деятельности организации в целом; показатели, отражающие содержание и организацию процесса управления, издержки и результаты управленческого труда; показатели, определяющие насколько рационально спроектирована организационная структура и степень соответствия миссии и стратегии компании; методика оценки рациональности и организационной структуры разработанная Н.Н. Федоровой).

5. Понятие и уровни организационной культуры; преобразование организационной культуры.

6. Диагностика и измерения организационной культуры; методы измерения состояния организационной культуры (количественные; метафорические; холистические).

7. Диагностика готовности и способности организации к преобразованиям.

8. Реинжиниринг бизнес-процессов - метод кардинальных преобразований в организации.

Литература: 1-7

Тема 5. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления

1. Особенности понятия «сопротивление переменам».

2. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.

3. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.

4. Методы преодоления сопротивления изменениям (метод «информирование и общение»; метод «участие и вовлеченность»; метод «помощь и поддержка»; метод «переговоры и соглашения»; метод «манипуляции и кооптации»; метод «явного и неявного» принуждения; метод «модель SCORE»).

5. Особенности использования методов преодоления сопротивления изменениям на практике.

Литература: 1-7

Тема 6. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

2. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

3. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

4. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

5. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».

6. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.

7. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

8. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

9. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

10. Особенности процесса планирования изменений в организации.

11. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.

12. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.

13. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Литература: 1-7

Тема 7. Управление рисками при реализации проектов организационных изменений

1. Производственные риски в деятельности организации.
2. Коммерческие риски в деятельности организации.
3. Кредитные риски в деятельности организации.
4. Информационные риски в деятельности организации.
5. Инвестиционные риски в деятельности организации.
6. Инвестиционные проекты предпринимательства и управление рисками в них.
7. Классификации рисков в процессе организационных изменений.
8. Управление рисками инновационной деятельности в крупном предприятии.
10. Управление рисками инновационной деятельности в малом предприятии.
11. Государственно-частное предпринимательство: риски в инновационной деятельности и управление ими.
12. Мониторинг управления рисками в процессе организационных изменений.

Литература: 1-7

Тренировочные упражнения по дисциплине

Задача 1

А. Приведите примеры организаций, где управление изменениями осуществляется на каждом из уровнях: изменение проектов, программы изменений, организации – проводники изменений.

Б. К какому типу изменений относятся следующие изменения: А) перестройка транспортного процесса в транспортной организации, Б) перестройка транспортного процесса в организации доставки товара к клиентам от завода-изготовителя, В) выход организации на внешний рынок, Г) внедрение новых стандартов качества, Д) реализация новой стратегии управления персоналом, связанной с повышенными требованиями к качеству персонала, Е) включение плетения дредов в перечень оказываемых парикмахерской услуг, Ж) освоение

производства стерилизованного молока в упаковке Тетра Брик Асептик молокозаводом, З) использование автомобилей с гибридным двигателем для организации снабжения и сбыта компании, И) производство автомобилей с гибридным двигателем, К) приобретение энергосберегающей техники при сохранении технологии (например, замена обычных электроламп на энергосберегающие на птицефабрике), Л) замена в салоне красоты горизонтального солярия вертикальным, М) создание при предприятии-изготовителе предприятия- поставщика материалов в рамках единого холдинга. Для каждой позиции приведите свои примеры.

Задача 2

На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс. руб., а фактически было инвестировано на 13,75% меньше. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составить 12 тыс. руб., а фактически увеличилась на 0,5 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств.

Задача 3

А. Составьте «штурманскую карту» процесса изменений для конкретной организации.

Б. На примере конкретной организации, в которой были реализованы изменения, выявите три оси «трансформационного треугольника». Что, в соответствии с концепцией управления преобразованиями МакКинзи, было упущено из виду руководством организации? К каким результатам это привело? Какие действия, на ваш взгляд, необходимо было предпринять во избежание негативных последствий?

В. Дайте конкретные формулировки «естественным законам» для процесса преобразований знакомой вам организации.

Задача 4

А. Приведите примеры проявления (средства) каждого из подходов к управлению изменениями К. Тюрли на практике.

Б. Для конкретного предприятия с учетом его условий функционирования разработайте программу проведения изменений согласно модели К. Левина, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, К. Тюрли (один из подходов), И. Ансофф (один из трех подходов), Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коттера, Л.Д. Гительмана. Чем определяется выбор модели или подхода к проведению изменений?

В. Проанализируйте подходы к проведению организационных изменений на основе теории Е и теории О на примере отечественных предприятий (материалы приведены под списком вопросов по данной теме).

Г. На основе теории О и на основе теории Е разработайте программу проведения изменений для одного предприятия. Какая теория, на ваш взгляд, будет применена с большим эффектом? Можно ли устранить слабые звенья программы изменений за счет использования двух теорий сразу? Как надо использовать эти две теории для одного предприятия, чтобы успех был больше?

Задача 5

Определить наиболее эффективную стратегию и наиболее благоприятный вариант. Необходимо составить «дерево решений», охватывающее все возможные варианты развития событий.

Компания собирается производить новый продукт, для чего нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов, были отобраны три:

А. Построить завод стоимостью 600 млн. руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. Если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250 млн. руб. в течение следующих пяти лет, если спрос низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50 млн. руб.

Б. Построить небольшой завод стоимостью 350 млн. руб. При этом большой спрос возможен с вероятностью 0,7, а низкий - с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 150 млн. руб., при низком спросе - 25 млн. руб.

В. Сразу завод не строить, отложить решение на год для сбора дополнительной информации, которая может быть негативной или

позитивной с вероятностями 0,8 и 0,2 соответственно. Через год, если информация будет позитивной, можно построить большой или маленький завод по указанным выше ценам. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, как они были в вариантах А и Б. Все расходы выражены в текущей стоимости и не должны дисконтироваться.

Задача 6

А. На примере конкретной организации определите формы проявления со стороны персонала сопротивления к изменениям. Определите причины, вызвавшие это сопротивление. Предложите способы его преодоления. Оформите ваши предложения в виде презентации.

Б. На примере конкретной организации, в которой планируются перемены, разработайте превентивные действия по предотвращению и снижению сопротивления со стороны руководства и со стороны персонала организационным изменениям. На какие цели направлены эти действия? Оформите предложения в виде презентации.

Задача 7

А. Проведите организационный анализ для конкретного предприятия. Смоделируйте один из сценариев реструктуризации на основе проведенного анализа. Создайте свой вариант «Положения об организационной структуре». Результаты исследований и предложения представьте в виде презентации.

Б. Для конкретного предприятия предложите вариант стратегии развития (можно использовать принятую к реализации стратегию). Приведите в соответствие организационную структуру для реализации стратегии. Этапы исследования и проектирования представьте в виде презентации.

В. Проанализируйте для конкретного предприятия соответствие организационной структуры управления существующей стратегии.

Г. Проведите анализ конкретной должностной инструкции с точки зрения практической ценности для предприятия и для

работника. Какие изменения следует внести в данную должностную инструкцию, по вашему мнению?

Задача 8

А. На конкретном примере изучите и проанализируйте этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).

Б. Выявите и опишите этапы основных бизнес-процессов для знакомой вам организации. В. Для конкретной организации при наличии определенных обстоятельств для проведения РБП определите существующие неэффективные деловые процессы, разработайте в соответствии с принципами РБП новые деловые процессы и аргументируйте их потенциальную эффективность.

Задача 9

А. Приведите и проанализируйте примеры применения методов управления изменениями согласно модели И. Ансоффа.

Б. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?

В. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?

Задача 10

А. В соответствии с моделью Ф. Гуияра и Д. Келли (четыре направления проведения преобразований) составьте примерную программу изменений для знакомой вам организации.

Б. Приведите примеры (конкретные формулировки) «хромосом» (согласно модели Ф. Гуияра и Д. Келли) для конкретной организации.

В. Какие действия следует принимать на этапах проведения перемен в организации в соответствии с моделью Дж. Дак?

Г. Разработайте программу перемен в соответствии с фазами «кривой перемен» Дж. Дак для конкретного предприятия.

Задача 11

Планируемый объем продаж инновационной продукции равен 98 тыс. руб., фактическая себестоимость инновационной продукции составила 46 тыс. руб. Чистая прибыль, полученная за счет реализации инновационной продукции, 71,4 тыс. руб., а общий размер чистой прибыли, полученной предприятием при реализации всей продукции, 98,3 тыс. руб. Необходимо определить показатели исполнения маркетинговых прогнозов и результативности инновационного развития.

Задача 12

На реализацию инновационного проекта предприятие планировало израсходовать 100 тыс. руб., а фактически израсходовано 91 тыс. руб. Планируемая себестоимость производства и реализации продукции должна была составить 21 тыс. руб., фактически составила 23,8 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения расхода инвестиционных средств.

Кейсы

Телеканал ПТВ («Первое популярное телевидение») в Санкт-Петербурге смотрят пассажиры более 1000 автобусов, троллейбусов, трамваев и маршруток. Канал завоевал симпатии и рекламодателей (выручка от продажи рекламных контрактов в 2010 году составила около 70 млн. руб.), и зрителей (группа «Мы смотрим ПТВ» соцсети «В контакте» объединяет 6 тыс. человек).

В 2011 году владелец канала - компания «Пассажир ТВ» совместно с московским агентством «Таширмедиа» запустила проект «ПТВ Москва» и начала трансляции в столице. «Ташир медиа» владеет 1600 мониторами в автобусах и троллейбусах Москвы. В 2007 году агентство запустило собственный канал «Движение ТВ», однако на ожидаемые сроки окупаемости он не вышел, возможно, потому что был чисто рекламным.

Питерцы же предложили иной формат. Основную часть контента составляют около 25 развлекательных и информационных программ, а на показ рекламных роликов отводится не более 20 минут из часового выпуска (вместо 80%, как это бывает на рекламных каналах). Ролики ставят между рубриками и не объединяют в блоки, которые так

раздражают зрителей. Взамен рекламодатели получили и большую отдачу от рекламы, и более гибкие инструменты в виде спонсорства рубрик, участия в спецпроектах. Они также могут давать тематическую рекламу и получать PR-поддержку.

Партнеры предположили, что отработанный в Санкт-Петербурге формат придется по вкусу москвичам, и запустили столичный канал в тестовом режиме, немного изменив информационную часть.

Однако сомнения есть: социальный и возрастной состав аудитории «ПТВ Москва» отличается от аудитории «ПТВ Петербург», вкусы жителей двух столиц тоже различаются.

Задание: определить, не требует ли контент большей адаптации для Москвы? Как лучше понять своих зрителей и узнать, что им интересно? У проекта налажены каналы связи с аудиторией до 30 лет, но как найти способы взаимодействия и с остальной публикой?

Ситуация для анализа

А. Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?

Б. Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?

Ситуация для анализа

А. На примере конкретной организации определите формы проявления со стороны персонала сопротивления к изменениям. Определите причины, вызвавшие это сопротивление. Предложите способы его преодоления. Оформите ваши предложения в виде презентации.

Б. На примере конкретной организации, в которой планируются

перемены, разработайте превентивные действия по предотвращению и снижению сопротивления со стороны руководства и со стороны персонала организационным изменениям. На какие цели направлены эти действия? Оформите предложения в виде презентации.

Ситуация для анализа

А. Составьте список требующих материальных затрат и не требующих материальных затрат способов мотивации персонала во время подготовки и проведения изменений.

Б. Организация, успешно работающая на конкурентном рынке ИТ-технологий 2 года с момента ее создания, проводит изменения, придерживаясь теории Е. Организация малая, в ней работает 45 чел. Руководство (5 чел.) – это сотрудники в возрасте от 30 до 35 чел., все имеют высшее образование. Персонал организации характеризуется так: более 50% в возрасте от 25 до 35 лет, около 30% в возрасте от 35 до 40 лет; 45 % всех сотрудников имеют высшее образование, 15 % его получают в настоящее время. А) Какие факторы мотивации необходимо использовать для мотивации - руководства организации к изменениям? - руководителя процесса изменений? - персонала организации? Б) Какой стиль лидерства в процессе изменений может быть наиболее эффективным?

В. Проанализируйте на примере конкретной организации мотивацию руководителей и персонала, применяемую в процессе изменений.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Текущая СРС направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений. Она заключается в работе с лекционным материалом, поиске и обзоре литературы и электронных источников информации по заданной проблеме курса, опережающей самостоятельной работе, в изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к практическим занятиям, подготовке к контрольным работам, тестам, экзамену.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР), ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала студентов. Она включает поиск, анализ, структурирование и презентацию информации; исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме.

Содержание самостоятельной работы студентов дисциплине

Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов состоит в:

проработке лекционного материала;

подготовке к практическим занятиям;

самостоятельном отборе практического материала по заданной преподавателем теме;

разработке заданий, связанных с выявлением отношения потребителей к товарам и выведением новых товаров на рынок;

проведением анализа процесса продажи и его организация;

подготовке процесса ведения переговоров.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателей. Материал тем, выносимых на самостоятельное изучение, оформляется в виде конспектов. Проверка и оценка выполнения осуществляется преподавателем на консультациях.

Тематические задания, вынесенные на самостоятельную работу, представлены в приложениях А, Б.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Основная и дополнительная литература

Основная учебная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>

2. Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. А. Репнев. – М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>

Дополнительная учебная литература

3. Баканач, Н.Е. Понятие менеджмента изменениями бизнеса [Электронный ресурс] / Н.Е. Баканач. – М.: Лаборатория книги, 2012. - 142 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140476>

4. Москвин, С.Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С.Н. Москвин. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. - 99 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229598>

5. Панфилов, Н.В. Методы управления изменениями [Электронный ресурс] / Н.В. Панфилов. – М.: Лаборатория книги, 2010. - 82 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87393>

6. Шаймиева, Э. Ш. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Э. Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

7. Чалых, С. В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса [Электронный ресурс] / С. В. Чалых. – М.: Лаборатория книги, 2011. - 104 с. - Режим доступа :

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140821>

4.2. Используемые информационные технологии и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Информационные технологии (электронные ресурсы – учебно-методические ВИДЕОКЕЙСЫ):

1. Массовый подбор [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев. - Редакция 2, дораб. и улучш. - СПб.: Решение: учебное видео, 2011. - 1 электрон.опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (28 с.)

2. За рамками формальных отношений [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев . - Редакция II, дораб. и улучшенная. СПб.: Решение: учебное видео, 2010. 1 электрон.опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (24 с.)

3. Человеческий фактор [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев . - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; + Записка для преподавателя (26 с.)

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети:

1. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета (официальный сайт) <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>

2. Научная электронная библиотека (официальный сайт) <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Управление изменениям»

Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.

1. Современное понятие «управление изменениями».
2. Модель «большой тройки».
3. Природа и процесс изменения.
4. Стратегия изменений в развитии организации.
5. Внутренняя и внешняя среда изменений.
6. Модели стратегии изменений организации.
7. Роли участников процесса изменений.
8. Трансформация организации к изменениям.
9. Управление изменениями при реализации экономической стратегии организации.
10. Корпоративная культура и синергетический эффект.
11. Разработка проекта управления изменениями.
12. Цикличность изменений.
13. Синергетический процесс.
14. Модель диагностики потребности в изменениях.
15. Роль руководителя организации при управлении изменениями.
16. Вовлеченность в процесс изменений.
17. Ролевые конфигурации в управлении изменениями.
18. Повышение эффективности муниципальных заказов.
19. Стадии изменений.
20. Оценка потребности в изменениях
21. Процесс управления изменениями.
22. Способы преодоления сопротивления изменения.
23. Движущие и сдерживающие силы изменения.

24. Управление изменениями в инвестиционной деятельности организации.
25. Уровни в управлении изменениями.
26. Анализ поля сил изменений.
27. Управление изменениями в организации в кризисный период.
28. Модель «Культура и изменения».
29. Влияние культуры на изменения.
30. Значение управления организационной культурой в процессе подготовки и проведении организационных изменений.
31. Содержание организационной культуры. Уровни организационной культуры
32. Модели организационной культуры.
33. Способы передачи организационной культуры.
34. Использование субкультур в процессе осуществления изменений.
35. Формирование системы управления знаниями как условие эффективного проведения организационных изменений.
36. Виды организационного знания.
37. Способы передачи знаний в организации.
38. Общая характеристика концепции обучающейся организации.
39. Признаки обучающейся организации Сенге.
40. Использование бенчмаркинга в процессе управления изменениями.
41. Методические подходы к определению готовности организации к проведению изменений.
42. Показатели готовности организации к изменениям.
43. Методические подходы к оценке результативности и эффективности организационных изменений.
44. Учёт социальных последствий при проведении организационных изменений.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Темы эссе по дисциплине «Управление изменениям»

Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнута индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.

1. Онтологические предпосылки организационных изменений.
2. Внешние причины организационных изменений.
3. Внутренние предпосылки организационных изменений.
4. Взаимосвязь организационных изменений и стратегии организации.
5. Стейкхолдеры организационных изменений.
6. Основные компоненты организационных изменений.
7. Условия эффективного проведения организационных изменений.
8. Направления анализа внешней среды для проведения организационных изменений.
9. Направления анализа внутреннего потенциала для проведения организационных изменений.
10. Приоритетные направления изменений в современных организациях.
11. Направления развития туристских потребностей.
12. Приоритетные направления изменений туристской деятельности.
13. Ключевые направления изменений в способах взаимодействия туроператора, турагента и туриста.
14. Ключевые направления изменения в гостиничном обслуживании.
15. Перспективные направления развития туристских аттракций.
16. Перспективные направления развития объектов туристской инфраструктуры.
17. Перспективные направления развития методов

продвижения турпродукта.

18. Перспективные формы интеграции турбизнеса.

19. Диалектика проактивности и реактивности в организационных изменениях.

20. Диалектика экономичности и результативности в деятельности организации.

21. Уровни организационных изменений.

22. Сферы организационных изменений.

23. Концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера.

24. Модель жизненного цикла И. Адизеса.

25. Этапы проведения организационных изменений.

26. Методические подходы к формированию желаемого состояния организационной системы.

27. Характеристика модели организационных изменений Левина.

28. Характеристика моделей жизненного цикла организации.

29. Виды и причины сопротивления организационным изменениям.

30. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

31. Методические подходы к реструктуризации организации.

32. Условия проведения реструктуризации.

33. Этапы проведения реструктуризации.

34. Понятие и основные идеи реинжиниринга.

35. Управленческая решётка Блейка-Моутона.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Итоговый тест (задание) по дисциплине «Управление изменениям»

Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях курса «Маркетинговые исследования». Вопросы, предложенные в тесте, сгруппированы по вариантам и предполагают собой заключительный контроль освоения дисциплины «Маркетинговые исследования».

ВАРИАНТ 1

1. Управленческая деятельность это:

- а) Управление людьми, организация деятельности других людей, адаптация к изменениям внутренних и внешних связей в системе управления, координация деятельности.
- б) Один из способов подчинить людей своей воли.
- в) Разработка управленческой документации;
- г) разработка миссии и целей организации.

2. Что НЕ является принципом управления изменениями:

- а) Осуществляются только необходимые изменения
- б) Готовность работников к изменениям
- в) Адекватное действие для противодействия источнику сопротивлений
- г) Неготовность организации к подобным видам изменений.

3. Авторы сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений - это Р. Каплан и ...

- а) Д. Нортон
- б) И. Нонака
- в) М. Вебер
- г) М. Полани

4. Какую стратегию организационных изменений можно применить только тогда, когда другие не подходят? _____

5. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) Желание руководства
- б) Наличие проблем
- в) Наличие проблем, ресурсов, готовности персонала
- г) Отсутствие сопротивления изменениями

6. Установите соответствие характеристик теории О:

а) цель изменения	1) сочетание разных стимулов
б) лидерство	2) развитие организации
в) объект изменений	3) участвующее (партисипативное)
г) планирование изменений	4) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
д) мотивация изменений	5) спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
е) участие консультантов	6) организационная культура («мягкие элементы»)

7. Правила (принципы) проведения изменений:

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

8. _____ - это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить или поддерживать изменения. Прежде всего изменения воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции.

9. В самом начале разработки и реализации стратегии управления изменениями считается, что формулировка стратегии:

- а) безуспешное дело
- б) имеет огромный успех
- в) наиболее ответственный и сложный процесс
- г) наилегчайший процесс не требующий больших усилий

10. Цель планирования и реализации стратегии управления изменениями:

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

11. Выберите верное утверждение

А) процесс контроля – это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Б) процесс контроля – это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов.

- а) А - да, Б - да
- б) А – да, Б -нет
- в) А – нет, Б - да
- г) А – нет, Б – нет

12. Среди показателей, оцениваемых в процессе мониторинга и контроля, можно выделить:

- а) прямые и косвенные
- б) второстепенные
- в) основные и дополнительные
- г) групповые

13. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, - это:

- а) мозговой штурм
- б) методика быстрого анализа решения
- в) SWOT-анализ
- г) метод анализа иерархий

14. Верны ли утверждения?

А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - обреченные организации

Б) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - стабильные организации

а) А – да, Б – да

б) А – нет, Б - нет

в) А - да, Б - нет

г) А - нет, Б – да

15. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде:

а) алгоритма;

б) постоянно вращающегося колеса;

в) тьюторства;

г) восходящей спирали.

16. Кейс-задача (6 баллов)

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2011 года основная задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2014-2015 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2016 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2017 году был заключен контракт на поставку макаронных

изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

С такой стратегией по матрице И. Ансоффа были связаны изменения в деятельности фабрики в 2017 году?

Развитие рынка (неверно: развитие товара, связанная диверсификация, несвязанная диверсификация). Поскольку макаронные изделия фабрики представлены с 2017 г. в соседнем регионе.

ВАРИАНТ 2

1. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Выбрать, что НЕ относится к особенностям управленческой деятельности:

- а) Разнообразие видов деятельности на разных уровнях управления иерархии
- б) Творческий характер деятельности
- в) Прогностическая природа решаемых задач
- г) Высокая роль коммуникативных функций

3. Соотнесите правильные понятия:

- | | |
|----------------|---------------------------|
| а) Люди | 1. Разработка предложений |
| б) Процессы | 2. Внедрение |
| в) Инструменты | 3. Управление изменениями |
| | 4. Оценка |
| | 5. Анализ |
| | 6. Персонал |

4. Темпы инфляции - _____ фактор внешней среды организации.

5. П. Сенге определил _____ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающейся организации.

а) 7 б) 8 в) 5 г) 6

6. Для проведения изменений в организации требуется:

а) желание руководства

б) наличие проблем

в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

г) отсутствие сопротивления изменениям

7. Основные формы сопротивления изменениям:

а) слухи, утаивание информации

б) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

в) забастовки, увольнения, неподчинение

г) открытая, закрытая

8. Как и разработка стратегии, ее реализация:

а) работа только для главных менеджеров

б) работа для всей команды менеджеров

в) работа исключительно определённой группы менеджеров

г) работа только для одного менеджера

9. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

а) низкий профессионализм персонала

б) внешние и внутренние

в) внешние, внутренние, психологические

г) логические, социологические, психологические

10. При помощи _____ руководство организации, определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

11. Основные показатели мониторинга и контроля процесса изменений характеризует:

- а) степень подготовленности персонала
- б) степень достижения основной цели
- в) все из вышеперечисленных ответов являются правильными
- г) нет правильного ответа

12. Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия - наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, - это:

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) М. Вебер
- г) Э. Фромм

13. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура - статическая составляющая системы управления

Б) Организационная структура - динамическая составляющая системы управления

- а) А – да, Б – да
- б) А – нет, Б - нет
- в) А - да, Б - нет
- г) А - нет, Б – да

14. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции:

- а) управления маркетингом;
- б) научной организации труда;
- в) ситуационного подхода;
- г) всеобщего управления качеством.

15. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций:

- а) разделения труда;
- б) разделения полномочий;
- в) разделения ответственности;
- г) демократизации управления.

16. Кейс-задача (6 баллов)

Компания «Холодок» занимается торговлей бытовой техникой в одном из крупных городов России. В структуре этой компании имеются генеральный директор, его заместители по экономике, по производству, по снабжению и закупкам, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер с подчиненной ему бухгалтерией, отдел продаж, технический отдел, логистический отдел, отдел кадров, отдел закупок, административно-хозяйственный отдел.

В настоящее время компания «Холодок» сталкивается с увеличением конкуренции на рынке, необходимостью интенсивно проводить мониторинг ситуации на рынке, разрабатывать меры по удержанию доли рынка.

Задание.

Предложите мероприятия по изменению организационной структуры компании.