

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)**

**Северодонецкий технологический институт
Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДАЮ:
Врио. директора СТИ (филиал)
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
Ю.В. Бородач
(подпись)
« 26 » 09 2024 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа: «Менеджмент организаций производства»

Северодонецк – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление организационными изменениями» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент организаций» – ____ с.

Рабочая программа по дисциплине «Управление организационными изменениями» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 954 22 февраля 2018 г. № 124 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г., 27 февраля 2024 г.)

СОСТАВИТЕЛЬ:

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Экономики и управления «_02_» ____09__ 2024 г., протокол № _1_.

Врио заведующего кафедрой  Ю. В. Бородач
Переутверждена: «__» ____20__ г., протокол № ____.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Северодонецкого технологического института (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «_16_» ____09____ 2024 г., протокол № ____1____.

Председатель учебно-методической комиссии
СТИ (филиала) ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  Ю.В. Бородач

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – является овладение знаниями и приобретение практических навыков по организации процесса управления изменениями в организации.

Задачами данного курса является получение студентами:

знаний о сущности и природе возникновения изменений, роли изменений в развитии организации;

знаний форм и методов проведения изменений в организации;

знаний особенностей функционирования организации в условиях непрерывных изменений;

практических навыков анализа причин сопротивления изменениям, освоения техник преодоления сопротивлений изменениям, практического использования приемов управления изменениями в организациях.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление организационными изменениями» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания принципов развития и закономерности функционирования организации; умения разрабатывать программы осуществления организационных изменений в организации; распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Современные методы управления», «Кадровый менеджмент», «Теория и практика делового администрирования», и служит основой для освоения дисциплины «Менеджмент организаций», «Когнитивный менеджмент».

Курс «Управление изменениями в образовательной организации» является необходимой для освоения профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-1 Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.4 Проведение мониторинга бизнес-процессов и управление изменениями организации	знать: основные технологии управления организационными изменениями; уметь: принимать эффективные решения по управлению изменениями в организации, используя различные инструменты проведения организационных изменений; владеть: передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации и навыками управления бизнес-процессами и распределением работ в организации

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	48	14
Лекции	24	6
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	24	8
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	60	94
Форма аттестации	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Лекция 1 . Основопологающие идеи и принципы управления изменениями.

Понятие и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований.

Лекция 2. Модели организационных изменений.

Модель изменений К.Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиара и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Лекция 3. Стратегии осуществления изменений.

Общие принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий изменений. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Мониторинг и контроль процесса изменений.

Лекция 4. Сопротивление изменениям.

Причины сопротивления изменениям. Преодоление сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления.

Лекция 5. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов.

Теоретическое обоснование модели и ее ограничения. Матрица взаимосвязи конфликтов и изменений в организации.

Лекция 6. Формирование команды для стратегических изменений.

Сущность и принципы создания команд. Эффективность работы команды. Лидер команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды стратегических изменений.

Лекция 7. Управление организационным обучением.

Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Концепция и процесс управления организационными знаниями (КМ). Цикл обучения Колба. Типы стратегий обучения в организации. Система управления знаниями и организационным обучением. Принципы развития организации на основе управления знаниями. Концепция и основные черты обучающейся/научающейся организации (learning organization). Факторы развития способностей организации к обучению (Хьюберт Рамперсад).

Лекция 8. Реструктуризация управления организацией.

Понятие реструктуризации. Организационный анализ как процесс управления изменениями. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Оценка эффективности.

Лекция 9. Управление изменениями бизнес-процессов организации.

Предпосылки возникновения РБП. Понятие РБП. Средства РБП. Примеры РБП. Факторы успеха и риска неудач.

Лекция 10. Инструменты проведения организационных изменений.

Цели идеологии системы менеджмента качества СМК (TQM). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

Лекция 11. Управление проектом изменений.

Общая характеристика и виды сетевых графиков. Графика предшествующего: порядок построения и показатели. Календарное планирование проектов.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	2	2
2.	Модели организационных изменений	2	
3.	Стратегии осуществления изменений	2	
4.	Сопротивление изменениям	2	

5.	Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов	2	
6.	Формирование команды для стратегических изменений	2	2
7.	Управление организационным обучением	4	
8.	Реструктуризация управления организацией	2	
9.	Управление изменениями бизнес-процессов организации	2	2
10.	Инструменты проведения организационных изменений	2	
11.	Управление проектом изменений	2	
Итого:		24	6

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	2	2
2.	Модели организационных изменений	2	
3.	Стратегии осуществления изменений	2	
4.	Сопротивление изменениям	2	2
5.	Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов	2	
6.	Формирование команды для стратегических изменений	2	2
7.	Управление организационным обучением	4	
8.	Реструктуризация управления организацией	2	
9.	Управление изменениями бизнес-процессов организации	2	2
10.	Инструменты проведения организационных изменений	2	
11.	Управление проектом изменений	2	
Итого:		24	8

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	8
2.	Модели организационных изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	8	10
3.	Стратегии осуществления изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	10

4.	Сопротивление изменениям	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	6	10
5.	Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	8
6.	Формирование команды для стратегических изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	8
7.	Управление организационным обучением	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	8	8
8.	Реструктуризация управления организацией	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	8
9.	Управление изменениями бизнес-процессов организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	6	8
10.	Инструменты проведения организационных изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	4	8
11.	Управление проектом изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	8	8
Итого:			60	94

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Управление организационными изменениями» не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Управление изменениями / - М. : Альпина Паблишер, 2016. (Серия "Harvard Business Review: 10 лучших статей") - ISBN 978-5-9614-5912-8 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961459128.html>
2. Шермет М.А., Управление изменениями : учеб. пособие / Шермет М.А. - М.: Дело, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774910199.html>
3. Искандерова Т.А., Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искандерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов, Ш.З. Мехдиев, И.Н. Новокупова, И.Б.

Тесленко - М. : Прометей, 2018. - 354 с. - ISBN 978-5-907003-35-4 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907003354.html>

б) дополнительная литература.

1. Блинов А.О., Управление изменениями / Блинов А.О. - М. : Дашков и К, 2014. - 304 с. - ISBN 978-5-394-02291-3 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022913.html>

2. Москвин С.Н., Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С.Н. Москвин - Красноярск : СФУ, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763820874.html>

3. О'Райли Ч., Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / О'Райли Ч. - М. : Альпина Паблишер, 2014. - 285 с. - ISBN 978-5-9614-4774-3 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961447743.htm>

в) методические указания:

1. Конспект лекций по дисциплине "Управление организационными изменениями" для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Менеджмент организаций и администрирование)/ Воробьева Н.В., канд. экон. наук, доцент.

2. Методические рекомендации для проведения практических занятий по дисциплине "Управление организационными изменениями" для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Менеджмент организаций и администрирование)/ Воробьева Н.В., канд. экон. наук, доцент.

3. Методические рекомендации к выполнению контрольной работы по дисциплине "Управление организационными изменениями" для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент организаций и администрирование)/ Воробьева Н.В., канд. экон. наук, доцент.

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

4. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Управление организационными изменениями» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Управление организационными изменениями»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-1 Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	Пороговый	знать: основные технологии управления организационными изменениями;
Основной		Базовый	уметь: принимать эффективные решения по управлению изменениями в организации, используя различные инструменты проведения организационных изменений;
Заключительный		Высокий	владеть: передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации и навыками управления бизнес-процессами и распределением работ в организации

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
-------	-----------------	---	---	-------------------------	---------------------------------------

1	ПК-1.	ПК-1 Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.4. Проведение мониторинга бизнес-процессов и управление изменениями организации	Тема 1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями. Тема 2. Модели организационных изменений. Тема 3. Стратегии осуществления изменений. Тема 4. Сопротивление изменениям. Тема 5. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов. Тема 6. Формирование команды для стратегических изменений. Тема 7. Управление организационным обучением. Тема 8. Реструктуризация управления организацией. Тема 9. Управление изменениями бизнес-процессов организации. Тема 10. Инструменты проведения организационных изменений. Тема 11. Управление проектом изменений.	1
---	--------------	--	--	---	---

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства

1.	ПК-1 Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.4. Проведение мониторинга бизнес-процессов и управление изменениями организации	знать: основные технологии управления организационными изменениями; уметь: принимать эффективные решения по управлению изменениями в организации, используя различные инструменты проведения организационных изменений; владеть: передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации и навыками управления бизнес-процессами и распределением работ в организации	Тема 1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями. Тема 2. Модели организационных изменений. Тема 3. Стратегии осуществления изменений. Тема 4. Сопротивление изменениям. Тема 5. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов. Тема 6. Формирование команды для стратегических изменений. Тема 7. Управление организационным обучением. Тема 8. Реструктуризация управления организацией. Тема 9. Управление изменениями бизнес-процессов организации. Тема 10. Инструменты проведения организационных изменений. Тема 11. Управление проектом изменений.	тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	--	---	---	--

1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. Цель изменений –

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

внешней среды

2. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) внешние и внутренние
- б) логические, социологические, психологические
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) низкий профессионализм персонала

3. Правила (принципы) проведения изменений

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

4. Типология видов организационных изменений

- а) имеет практическое и теоретическое значение
- б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

5. Изменения

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

6. Основные уровни организационных изменений

- а) логический, социологический, психологический
- б) закрытый и открытый
- в) индивидуальный, групповой, системный
- г) внешний и внутренний

7. Модель изменений «размораживание – действие – замораживание» предложена

- а) Дж. Дак
- б) Левин
- в) Ф.Гуияра и Дж. Келли
- г) Грейнер

8. Факторами выбора стратегии О или Е являются

- а) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

9. Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимание не меньше, чем производственным (Модель «кривой перемен»).

- а) Дж. Дак.
- б) Левин
- в) Ф.Гуияра и Дж. Келли

г) Грейнер

10. Основные виды сопротивления изменениям -

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) логическое, социологическое, психологическое
- в) индивидуальное, групповое, системное
- г) открытое и закрытое

11. Дайте полное и правильное определение реинжиниринга бизнес-процессов. Это:

- а) реструктуризация организации;
- б) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности;
- в) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления;
- г) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

1. Кейс «Уходя, уходи...»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшейся в 2010 году крупной компании «N» городе С. —У компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- высокий уровень заработной платы;
- медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей;
- бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам

работа которых связана с разъездами.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это

способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Через полтора года было принято решение о строительстве еще одного завода в другом регионе, и соответственно столица этого региона была определена центром операции. Отделение в г.С в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 10 000 руб. меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром финансовый директор пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Финансовый директор был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Финансовый директор снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к кейсу

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.
4. Определить характер принятия решений в организациях в условиях изменений.
5. Охарактеризовать роль организационной культуры в осуществлении изменений.

2. «Анализ процесса изменений в организации»

Данное упражнение направлено на анализ процесса изменений. Упражнение основано на технике, известной как «Анализ силы поля», которая предложена К. Левиным.

Использование данной методики помогает сконцентрироваться на первоочередных проблемах и найти способы, с помощью которых можно повлиять на ситуацию.

Ход упражнения.

Рассмотрение проблемы включает 7 этапов.

1. Выберите проблему, которая требует изменений.
2. Четко определите проблему. Кто вовлечен в нее? Насколько она велика? Какие факторы поддерживают ее?
3. Какие изменения вы хотели бы внести в ситуацию? Можете ли вы четко определить те изменения, которые необходимы? Можете ли вы их перечислить? Если вы ответите на все эти вопросы, перед вами будет своего: рода план действий.
4. Определите те силы, которые подталкивают к изменениям, и те, которые противодействуют им.
5. Определите степень интенсивности этих сил.
6. Начертите диаграмму ситуации.
7. Используйте диаграмму для того, чтобы предложить и развить стратегию для реализации намеченных изменений с минимальным сопротивлением.

Пример

Данный пример поможет лучше понять суть методики, предложенной К. Левиным.

Этап 1. Выберите проблему. Как менеджеру мне необходимо разобраться с участвовавшими случаями отсутствия сотрудников на работе.

Этап 2. Определите проблему. Заболеваемость персонала - выше 8 % на каждого человека в год и скоро, по всей вероятности, достигнет 10 %. Текучесть рабочих кадров уменьшается, так как в целом на рынке наблюдается экономический спад, но многие сотрудники могут уйти, как только появится такая возможность. Новый менеджер по персоналу занимается этой проблемой.

Этап 3. Какие изменения вы хотели бы внести в ситуацию? Я хотел бы сократить процент случаев отсутствия на работе до 5 % и ниже. Это разумная цифра.

Этап 4. Определите силы, которые способствуют изменениям и которые могли бы помочь вам сократить количество случаев неявки на работу. Они включают:

- а) мое собственное видение того, как можно уменьшить процент отсутствующих на работе;
- б) мнение компании о слабой дисциплине персонала;
- в) низкий коэффициент текучести рабочей силы;

г) в целом служащие недовольны сложившейся ситуацией;
 д) возможность переезда офиса в лучшее помещение к концу года. Определите силы, которые препятствуют позитивным изменениям и могут сохранить число случаев неявки на работе на прежнем уровне. Они включают:

- некоторые моменты в поведении нового менеджера по персоналу (грубость, нетактичность);
- опасения персонала, что будет невозможно перейти на другую должность в пределах компании (развивать свою карьеру);
- жесткие и официальные требования компании;
- отсутствие командного духа;
- давление профсоюза на менеджеров.

Этап 5. Определите степень интенсивности этих сил. Силы, способствующие изменениям: высокая - а, г; средняя - б; низкая - в, д.

Силы, препятствующие изменениям: высокая - а, в; средняя - б, г; низкая - д.

Этап 6. См. рисунок 1 – Интенсивность сил, влияющих на изменения

Этап 7. Стратегия.

Два момента, о которых всегда необходимо помнить: чем сильнее вы давите - тем сильнее сопротивление; самое легкое изменение в управлении - то, которое будет проходить с минимальным сопротивлением.

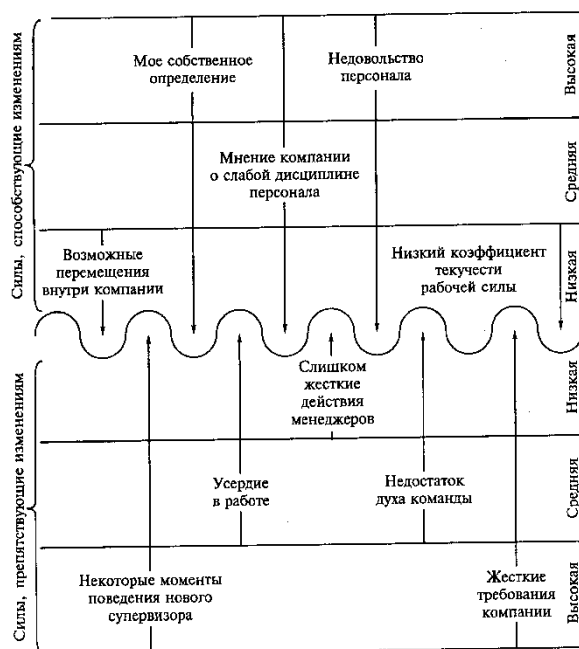


Рисунок 1 – Интенсивность сил, влияющих на изменения

Некоторые вопросы, которые следует продумать:

1. Определили ли вы все силы, которые способствуют изменениям? Можете ли вы найти какие-нибудь еще?
2. Можете ли вы действительно уменьшить действие сил, сдерживающих изменения, без компромисса с силами, толкающими к изменениям?
3. Можете ли вы осуществить развитие изменений таким образом, чтобы не увеличивалось сопротивление?
4. Можете ли вы создать какое-либо побочное направление для сдерживающих сил, чтобы они устремились к новой цели?

5. Не давите ли вы слишком сильно; если вы ослабите давление в этом направлении, может, и силы сопротивления сойдут на нет?

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание
(заключительный уровень)

Разработка проекта управления изменениями в организации.

На примере организации необходимо поэтапно проследить и самостоятельно спроектировать процесс управления организационными изменениями.

Краткие методические указания

Порядок выполнения работы:

Необходимо выбрать реально функционирующую организацию. На основе изучения и анализа ее деятельности из открытых источников, необходимо определить и обосновать необходимость реализации организационных изменений в любой области ее деятельности (например: технические - замена старого оборудования, освоение новой продукции, освоение новых технологий выполнения работ; управленческие изменения - перераспределение ответственности и изменение должностных инструкций, введение новых должностей, внедрение внутренних стандартов организации; коммерческие изменения - внедрение на рынок нового продукта, создание новых торговых представительств; мотивационные изменения - переход на новую систему оплаты и премирования труда, внедрение новых стандартов корпоративного поведения и др.).

В результате необходимо разработать программу мероприятий по управлению изменениями в организации и представить отчет в виде презентации и в текстовой форме.

Структура задания:

1. Диагностика организации: общая характеристика организации (описать краткую историю развития организации, определить ключевые проблемы (проблему) на организации, определить факторы, повлиявшие на появления проблемной ситуации); определение цели развития организации (сформулировать миссию и цель будущего развития организации согласно технологии SMART); анализ текущего состояния организации (проанализировать сильные и слабые стороны организации, возможности и вызовы внешней среды, используя метод SWOT).

2. Управление внедрением изменений (нововведений) в организации: охарактеризовать внедряемые изменения (выбрать нововведение определенного вида, исходя из предложенных вариантов или предложить свой вариант нововведения), определить цель изменения (сформулировать цель изменений (заданные варианты), для анализа целей изменения использовать технологию SMART); разработать план по проведению изменений (провести анализ и описать нововведения, выбрать стратегии проведения изменений, составить план действий по проведению изменений, спланировать перечень работ, необходимых для осуществления изменений, определить продолжительность работ и составить сетевой график)

3. Рекомендации по осуществлению изменений: предложить и описать мероприятия по подключению и вовлечению сотрудников, а также предложить обучающие мероприятия и описать их специфику.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

1. Влияние размеров организации на ее развитие
2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
3. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса
4. Подходы к определению организационных изменений
5. История развития теории организационных изменений
6. Классификация организационных изменений
7. Компоненты процесса преобразований
8. Причины сопротивления изменениям
9. Методы преодоления сопротивления изменениям

10. Модель организационных изменений К.Левина
11. Модель управления изменениями Л. Грейнера
12. Теория Е и теория О организационных изменений
13. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
14. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
15. Общие принципы стратегического менеджмента и виды стратегий изменений
16. Модель организационных изменений «переходного периода»
17. Модель организационных изменений «постепенного наращивания»
18. Модель организационных изменений «EASIER»
19. Мониторинг и контроль процесса изменений
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Типы и формы управленческих решений
22. Формирование команды для стратегических изменений. Принципы создания команд
23. Эффективность работы команды стратегических изменений
24. Основные этапы развития команды стратегических изменений
25. Основные принципы построения организационных структур
26. Методы построения организационных структур
27. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур
28. Реинжиниринг бизнес-процессов в организациях.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
зачтено	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не зачтено	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

5. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
 - продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;
 - продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;
 - продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)