Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы
Менеджмент организации

Министерство образования и науки Российской Федерации
Пермский институт (филиал)
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Одобрено
на заседании Учебно-методического совета
Пермского института (филиала)
протокол № 9 от «20» июня 2018 г.

Председатель совета _____ В.Н. Яковлев

Факультет Менеджмента

Кафедра Менеджмента и права

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.01.01 Управление изменениями

Направление подготовки **38.03.02**
Менеджмент

Направленность (профиль) программы
Менеджмент организации

Уровень высшего образования ***Бакалавриат***

Программа подготовки **Прикладной бакалавриат**

Пермь – 2018

Рецензенты:

Лунёва М.Н., кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономического анализа и статистики ПИ(ф) РЭУ им. Г.В. Плеханова

Довгяло В.К., кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой правовых дисциплин и методики преподавания права ФГБОУ ВО ПГГПУ

Аннотация рабочей программы дисциплины

Целью учебной дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений (навыков) в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки «Менеджмент».

Основными задачами изучения курса в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, являются:

1. Изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
2. Изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
3. Знакомство с методами анализа форм и методов проведения изменений в организации;
4. Изучение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации на различных уровнях организационной деятельности;
5. Изучение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта ФГОС ВО по направлению *38.03.02 Менеджмент*

Составитель: Вышенский М.Ю., к.т.н., доцент кафедры менеджмента и права

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента и права

протокол № 12 от «05» июня 2018 г.

Заведующий кафедрой Е.М. Долгополов

Согласовано

МП (подпись) (ФИО представителя бизнес-сообщества или государственных органов управления, должность и место работы)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры Технологии питания и менеджмента,
протокол № 4 от «15» марта 2020 г.

Заведующий кафедрой Е.М. Долгополов

Одобрено УМС Пермского института (филиала) РЭУ им. Г.В.Плеханова,
протокол № 9 от «21» мая 2020 г.

Председатель В.Н. Яковлев

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры Менеджмента и гуманитарных дисциплин,
протокол № 11 от «04» июня 2019 г.

Заведующий кафедрой И.И. Назипов

Одобрено УМС Пермского института (филиала) РЭУ им. Г.В.Плеханова,
протокол № 9 от «26» июня 2019 г.

Председатель В.Н. Яковлев

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Заведующий кафедрой _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено _____,
протокол № ____ от «____» _____ 201 _ г.

Председатель _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Содержание

I. **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ** 6
Цель дисциплины 6
Учебные задачи дисциплины 6
Место дисциплины в структуре ОПОП ВО: 6
Объем дисциплины и виды учебной работы 6
Требования к результатам освоения содержания дисциплины 8
Формы контроля 8

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ **9**

III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ **18**

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ **18**

4.1. Рекомендуемая литература 18
4.2. Перечень информационно-справочных систем: 19
4.3. Перечень электронно-образовательных ресурсов: 19
4.4. Перечень профессиональных баз данных: 19
4.5. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля): 19
4.6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
4.7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 20
Материально-техническое обеспечение дисциплины (разделов) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ **25**

(*СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ЧАСОВ И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ)* **25**

VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ **26**

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (см. таблицу раздела II). 26
6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (см. таблицу раздела II и раздел VIII). 26
6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. 26

VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) **37**

VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ **38**

Приложение 1 42

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» является:
- формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых проектов и организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

Учебные задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:
1. изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
2. изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
3. знакомство с методами анализа форм и методов проведения изменений в организации;
4. рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
5. рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:
Учебная дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору вариативной части модуля 3 Дисциплины на русском языке.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатель объема дисциплины	**Всего часов по формам обучения**		
	Очная ф.о.	*Заочная ф.о.*	*Ускоренная на базе СПО или ВО*
Объем дисциплины в зачетных единицах	**3 ЗЕТ**		
Объем дисциплины в часах	**108**		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	**42**	**8,25**	**8,25**
Объем аудиторной работы (всего)	**40**	**8**	**8**
в том числе:			
• лекции	**14**	**4**	**4**
• лабораторные занятия			
• практические занятия	**26**	**4**	**4**
Индивидуальные консультации (ИК)			
Контактная работа по пром. аттестации (Катт)	**2**		
Консультация перед экзаменом (КЭ)			
Контактная работа по пром. аттестации (Каттэк)		**0,25**	**0,25**
Самостоятельная работа (всего)	**66**	**99,75**	**27,75**
В том числе:			
• Самостоятельная работа в семестре (СР)	**66**	**96**	**24**
• Самостоятельная работа пер. экз. сессии (Контроль)		**3,75**	**3,75**
Переаттестация			**72**

Дисциплина основывается **на знании следующих дисциплин**: «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Экономический анализ», «Анализ финансовой и хозяйственной деятельности предприятия торговли», «Стратегический менеджмент», «Прогнозирование и планирование в управлении».

Для успешного освоения дисциплины «Управление изменениями», студент должен:

1. **Знать:**

- основные нормативные и правовые документы, регламентирующие профессиональную деятельность (ОПК-1);
- основные положения теорий мотивации, лидерства и власти (ПК-1);
- основные функциональные стратегии компании (ПК-5);
- основные этапы и закономерности управления проектом или программой технологических и продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);
- основные факторы макроэкономической среды и основные риски коммерческой деятельности предприятия (ПК-9).

2. **Уметь:**

- осуществлять коммуникационную деятельность в устной и письменной форме на русском и иностранном языке для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
- использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-4);
- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности ((ПК-13);
- проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);
- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- осуществлять координацию предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

3. **Владеть навыками**:

- использования различных способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);
- стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);
- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);
- находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации (ОПК-5).

Изучение дисциплины «Управление изменениями » необходимо для дальнейшего изучения таких дисциплин, как: «Управление развитием бизнеса», «Инвестиционный менеджмент», «Менеджмент торговой организации».

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

вид деятельности: **организационно-управленческая**
ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
В результате освоения компетенции **ПК-6** обучающийся должен:
1. **Знать:** Состав специфических задач выбора решений в корпоративном управлении;
2. **Уметь:** применять современные методы и новейшие научные разработки в области менеджмента в своей практической работе при внедрении технологических инноваций;
3. **Владеть:** Навыками согласования интересов и целей организаций в корпоративных объединениях;

Вид деятельности**: информационно-аналитическая**
ПК-13 – умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.
В результате освоения компетенции **ПК-13** студент должен:
1. Знать: основные бизнес-процессы в организации;
2. Уметь: моделировать и оптимизировать бизнес-процессы;
3. Владеть: методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности.

Формы контроля

Текущий и рубежный контроль осуществляется лектором и преподавателем, ведущим практические занятия, в соответствии с тематическим планом.

Промежуточная аттестация в 6 семестре – **зачет.**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть, понимать)	Образовательные технологии
1.	Тема 1 Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.	ПК-6; ПК-13	**Знать**: -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур.	Л, ДЗ, К, Ср
2.	Тема 2 Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями.	Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменения-ми. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в	ПК-6; ПК-13	**Знать**: -основы коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; один из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность; -логику и аргументацию построения устной и письменной речи в русском языке. **Уметь:** -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. **Владеть:**	Л,ПЗ,АДС, ДЗ,К,ОП

		управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.		-навыками эффективной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; -навыками общения на одном из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность; -навыками логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь в русском языке.	
3.	Тема 3 Организация как развивающаяся система.	Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур.	Л, ПЗ, ДЗ, К, СР, КС
4.	Тема 4 Система и механизм управления организационными изменениями.	Элементы системы организационного развития. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями. Структура и основные элементы механизма управления организационны-	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;	Л,ПЗ,ДЗ,СР,К,Э, ОП

		ми изменениями.		-планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур.	
5.	Тема 5 Процесс управления организационными изменениями.	Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Основные виды изменений и их типология.	ПК-6; ПК-13	**1.Знать:** -основные теории мотивации; -методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры; -основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; виды конфликтов; -современные технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -основные способы разрешения конфликтных ситуаций; -современные технологии управления персоналом; -основы функционального менеджмента; различные способы разрешения конфликтных ситуаций; -технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде. **2.Уметь:** -использовать основные теории мотивации; проводить аудит человеческих ресурсов; -осуществлять диагностику организационной культуры; -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -разрешать конфликтные ситуации на основе современных технологий управления персоналом, применяя основы функционального менеджмента; -различными способами разрешать конфликтные ситуации на основе технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде;	Л,ПЗ,ДЗ,К,СР

				-навыками стратегического анализа; -навыками разработки и осуществления стратегии организации; стратегического анализа; - разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. **3.Владеть:** -навыками использования основных теорий мотивации; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; -навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	
6.	Тема 6 Модели управления организационными изменениями.	Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур.	Л,ПЗ,ДЗ, К,СР,АДС
7.	Тема 7 Сопротивление организационным изменениям.	Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изме-	ПК-6; ПК-13	**1.Знать:** -основные теории мотивации; -методику про-ведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организаци-	Л, ПЗ, К, СР, ДЗ, АДС, Э

		нений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.		онной культуры; -основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; виды конфликтов; -современные технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -основные способы разрешения конфликтных ситуаций; -современные технологии управления персоналом; -основы функционального менеджмента; различные способы разрешения конфликтных ситуаций; -технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде. **2.Уметь:** -использовать основные теории мотивации; проводить аудит человеческих ресурсов; -осуществлять диагностику организационной культуры; -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -разрешать конфликтные ситуации на основе современных техно-логий управления персоналом, применяя основы функционального менеджмента; -различными способами разрешать конфликтные ситуации на основе технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -навыками стратегического анализа; -навыками разработки и осуществления стратегии организации; стратегического анализа; - разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. **3.Владеть:** -навыками использования основных теорий мотивации; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; -навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагно-	

				стики организационной культуры; использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	
8.	Тема 8 Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.	Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансирован-ная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления не-прерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO.	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий; -основы коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; один из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность; -логику и аргументацию построения уст-ной и письменной речи в русском языке. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры; -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур; -навыками эффективной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач меж-личностного и межкультурного взаимодействия; -навыками общения на одном из иностранных языков на уровне, обеспечиваю-	Л,ПЗ,ДЗ,К,СР,КС

				щем эффективную профессиональную деятельность; -навыками логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь в русском языке.	
9.	Тема 9 Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.	Разделы комплексной корпоративной стратегии по Г.Б. Клейнеру и связанные с ними риски. Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5«S», 7«S») как условие снижения риска реализации стратегии. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками.	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий; -основные теории мотивации; -методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры; -основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -проектировать организационные структуры; -использовать основные теории мотивации; проводить аудит человеческих ресурсов; -осуществлять диагностику организационной культуры; -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур; -навыками использования основных теорий мотивации;	Л,ПЗ,ДЗ,СР,К, ОП

				-навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; -навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	
10.	Тема 10 Управление знаниями и организационным обучением.	Концепция и процесс управления организационными знаниями. 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 (Х. Рамперсад).	ПК-6; ПК-13	**Знать:** -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию); -особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; -основы проектирования организационной структуры; -основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; -основы планирования и организации управленческих мероприятий; -основные теории мотивации; -методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры; -основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; виды конфликтов; -современные технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -основные способы разрешения конфликтных ситуаций; -современные технологии управления персоналом; - основы функционального менеджмента; различные способы разрешения конфликтных ситуаций; -технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде. **Уметь:** -участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -планировать и осуществлять мероприятия; -распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;	Л,ПЗ,ДЗ, СР,К

				-проектировать организационные структуры; -использовать основные теории мотивации; проводить аудит человеческих ресурсов; -осуществлять диагностику организационной культуры; -использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде; -разрешать конфликтные ситуации на основе современных технологий управления персоналом, применяя основы функционального менеджмента; - различными способами разрешать конфликтные ситуации на основе технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде. **Владеть:** -навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; -навыками планирования и осуществления мероприятия; -навыками проектирования организационных структур; -навыками использования основных теорий мотивации; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; -навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; -навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -навыками стратегического анализа; -навыками разработки и осуществления стратегии организации; стратегического анализа; - разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	

III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии:

1. **Стандартные методы обучения:**

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим/лабораторным занятиям, выполнение указанных выше письменных/устных заданий, работа с литературой.

2. **Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:**

- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами эссе;
- обзоры профессиональной печати и прессы.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

(в соответствии с пунктом 7.3. «Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы» ФГОС ВО)

4.1. Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 382 с.: ЭБС «ZNANIUM»

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко М.: Издательство Юрайт, 2016. — 278 с. ЭБС «Biblio-online.ru»

3. Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак М.: Издательство Юрайт, 2016. — 357 с. ЭБС «Biblio-online.ru»

Нормативно-правовые документы: не предусмотрены

Дополнительная литература:

1. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: ЭБС «ZNANIUM»

2. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: ЭБС «ZNANIUM»

3. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: ЭБС «ZNANIUM»

4. Блинов, А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. ЭБС «ZNANIUM»

5. Зуб, А.Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т.Зуб. М.: Издательство Юрайт, 2016. — 284 с. ЭБС «Biblio-online.ru».

4.2. Перечень информационно-справочных систем:

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс».
2. Справочная и поисковая система «Гарант».

4.3. Перечень электронно-образовательных ресурсов:

http://moodle.rea.perm.ru/

4.4. Перечень профессиональных баз данных:

1. База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - https://www.cfin.ru/rubricator.shtml
2. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru

4.5. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля):

1. http://council.gov.ru/ – Совет Федерации ФС РФ.
2. http://www.e-rus.ru/ – ФЦП «Электронная Россия».
3. http://www.cfin.ru - Корпоративный менеджмент.
4. http://www.duma.ru – Государственная Дума ФС РФ.
5. http://www.government.gov.ru – Правительство Российской Федерации.
6. http://www.kremlin.ru – Президент РФ.
7. http://www.pravo.eup.ru – «Юридическая электронная библиотека».
8. http://www.rostrud.info - Федеральная служба по труду и занятости.
9. http://www.rsl.ru – Российская Государственная Библиотека.
10. https://www.aup.ru - Электронные книги: менеджмент и управление предприятием.
11. https://www.businessvoc.ru - Бизнес-словарь.
12. https://www.ecsocman.edu.ru - Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент.
13. https://www.e-xecutive.ru - Сообщество менеджеров.
14. https://www.expert.ru - журнал «Эксперт».
15. https://www.glossary.ru - Терминология менеджмента.
16. https://www.hrm.ru - HR Менеджмент.
17. https://www.iteam.ru - Технологии корпоративного управления.
18. https://www.marketing.rbc.ru - Исследования рынков.
19. https://www.mgmt.ru - Маркетинг Менеджмент.
20. https://www.new-management.info - Новый менеджмент.
21. https://www.riskm.ru - журнал «Риск-менеджмент».
22. https://www.rjm.ru - Российский журнал менеджмента.
23. https://www.RomirMonitoring.ru - Маркетинговые исследования.
24. https://www.top-personal.ru - журнал «Управление персоналом».
25. https://www.vedomosti.ru/companies/a-z - Справочник компаний и организаций.

4.6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Программное обеспечение:
Операционная система Microsoft Windows 7, Пакет прикладных программ Microsoft Office: 2010, Visual Studio 2017-2019 community, Acrobat Reader DC, 7-Zip, Notepad ++, Графический редактор GIMP, Inkscape, Электронный справочник 2GiS, Справочная Правовая система «Консультант плюс Эксперт», Электронный справочник "Система Гарант", Браузер: Google

Chrome, Mozilla Firefox, MS Internet Explorer, Антивирусная программа Windows defender, Антивирусная программа 360 Total Security.

4.7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема 1. *Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.*

Литература: О-1; Д-1; Д-2.

Вопросы для самопроверки:

1. Каково место организационных изменений в современном бизнесе?
2. Назовите основные факторы определяющие необходимость организационных изменений?
3. Дайте определение понятию «организационное изменение»?
4. Почему управление изменениями организации сегодня становится профессией?
5. Касается ли необходимость организационных изменений только бизнес-организации?

Вопросы для обсуждения:

1. Какими профессиональными качествами и компетенциями должен обладать менеджер по управлению изменениями?
2. Какие общие причины влияют на необходимость проведения изменений в организации?
3. Какие внутренние причины организации могут побуждать ее к изменениям?
4. Какие внутренние и внешние факторы могут мешать проведению изменений в организации?

***Индивидуальное задание*:**

Предложите несколько изменений, которые на ваш взгляд необходимо провести на факультете где вы обучаетесь и обоснуйте их.

Тема 2. *Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями.*

Литература: О-3; Д-2; Д-3.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные положения программно-целевого подхода к управлению изменениями.
2. Что такое SMART (ER)?
3. Назовите основные принципы делового совершенства.
4. Назовите этапы совершенствования бизнес-процессов Э.Деминга.

Приведите пример формальных и неформальных методов в управлении изменениями. Обоснуйте необходимость их сочетания.

Вопросы для обсуждения:

1. Что является объектами и предметами изменений?
2. Какие объекты являются основой прогрессивных изменений в компании?
3. Какова связь между структурой компании и необходимостью проведения изменений?
4. Каково влияние корпоративной культуры на изменения?
5. Чем характеризуются изменения как возможность и как угроза?

Индивидуальное задание:

Приведите пример крупной компании, работающей в Перми, которая, на ваш взгляд, активно внедряет изменения в своей деятельности. Обоснуйте свой выбор.

Тема 3. *Организация как развивающаяся система.*

Литература: О-2; Д-1; Д-4.

Вопросы для самопроверки:

1. Какова сущность модели изменений К.Левина?
2. Чем различаются модели управления изменениями?
3. Каковы особенности жестких, мягких и интегральных изменений.

4. Какие инструменты используются при проведении изменений?
5. В чем сущность модели организационного развития Л. Грейнера?
6. В чем сущность модели жизненного цикла И. Адзиеса?

Вопросы для обсуждения:

1. Какие элементы системы управления развитием организации являются основными? Почему?
2. Какие требования к системе управления изменениями можно сформулировать. Почему?
3.Почему японские кружки качества являются серьезным средством эффективного организационного изменения?
4. Почему самоорганизующиеся фрактальные структуры являются перспективным средством успешного развития?

Индивидуальное задание:

Проведите рецензирование рекомендованной преподавателем книги (статьи, электронной публикации), посвященной современным проблемам организационного развития, выступите с ним на круглом столе.

Тема 4. *Система и механизм управления организационными изменениями.*

Литература: **О-3; Д-2; Д-5.**

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные элементы системы организационного развития.
2. Назовите основные характеристики системы управления развитием организации.
3. Перечислите основные свойства системы организационного развития
4. Приведите пример управляемых и неуправляемых процессов организационного развития.
5. Назовите основные этапы формирования механизма управления организационными изменениями.

Вопросы для обсуждения:

1. Реструктуризация как способ комплексного преобразования организации.
2. Сущность реинжиниринга, его цели и задачи.
3. Реинжиниринг как способ переосмысления бизнеса компании.
4. Эффективные методы и приемы реструктуризации, применяемые в зарубежных компаниях.
5. Повышение стратегической гибкости компании как результат реинжиниринга.

Индивидуальное задание:

1. Подготовить сообщение на тему: Концепция преобразований Томаса Е. Воллманна.
2. Подготовить сообщение на тему: Концепция реструктуризации Фр.Ж. Гуияра и Дж.Н. Келли.

Тематика рефератов, докладов, эссе:

1. Реструктуризация как способ изменения структуры активов компании.
2. Реструктуризация как способ повышения стоимости компании.
3. Особенности реструктуризации отечественных предприятий.
4. Отечественный опыт изменения организационной структуры компании.
5. Роль реструктуризации в обеспечении конкурентного преимущества компании.

Тема 5. *Процесс управления организационными изменениями.*

***Литература*:** О-1; Д-2; Д-4.

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите факторы, определяющие возможности организационного развития.
2. Назовите принципы управления организационными изменениями.
3. Перечислите уровни изменений в организации.
4. Назовите основные этапы процесса изменений по Дж.П.Коттеру.
5. Назовите основные фазы «позитивных изменений» по А.Е.Лузину.

6. Перечислите этапы планирования организационных изменений по А.П.Егоршину.

***Вопросы для обсуждения*:**

1. Основные виды изменений и их типология.
2. Являются ли организационными изменения, проведёнными с руководителем компании.
3. Современные тенденции реструктуризации российских предприятий.
4. Трансформация компании в результате проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Коренная перестройка бизнеса как способ улучшения ключевых показателей результативности компании.

Индивидуальное задание:

В составе творческой группы разработайте программу организационных изменений для нашего института в современный период времени. В ходе доклада и презентации своего проекта обоснуйте свою позицию.

Тема 6. *Модели управления организационными изменениями*

Литература: О-1; Д-3; Д-4.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем сущность модели изменений К.Левина?
2. Что такое модель стабильности по К.Левину?
3. Что такое модель переходного периода по К.Левину?
4. Что такое модель постепенного наращивания по К.Левину?
5. Кратко охарактеризуйте модель EASIER («Шесть шагов»).
6. Охарактеризуйте модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В.Хоу-Хейли и Дж.Балоган).

Вопросы для обсуждения:

1. Модель 6W и ее инструменты для организационных изменений.
2. Модель «Функциональные проблемы» (Ф.Лиден) и ее использование для осуществления организационных изменений.
3. Модель «Организационная структура» (Д.Кац и Р.Канн) и ее использование для осуществления организационных изменений.
4. Модель 7 уровней изменений М. Портера как способ улучшения ключевых показателей результативности компании.
5. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М.Бир и Н.Нориа) и их значение в менеджменте изменений.

Индивидуальное задание:

При помощи модели «7S» МсКинзи проведите анализ необходимости организационных изменений организации по заданию преподавателя.

Тема 7. *Сопротивление организационным изменениям.*

Литература: О-3; Д-1; Д-3.

***Вопросы для самопроверки*:**

1. Какова природа сопротивления сотрудников проводимым изменениям.
2. Назовите принципы проведения изменений в организации.
3. Назовите основные типы сотрудников, относительно их отношений к проводимым изменениям.
4. Назовите основные положения организационного дизайна по Г. Минцбергу.
5. Дайте определение редизайну. Чем он отличается от реструктуризации и реинжиниринга?

***Вопросы для обсуждения*:**

1. Алгоритм формирования организационных связей.
2. Какое значение играет организационная культура в управлении изменениями в организации?

3. Сущность делегирования и его роль в проведении организационных изменений.

4. Роль стиля руководства в эффективности проведения организационных изменений.

5. Значение лояльности сотрудников в эффективности проведении организационных изменений.

***Индивидуальное задание*:**

При помощи методики оцените уровень лояльности студентов на различных курсах факультета в составе рабочих групп. Интерпретируйте полученные результаты.

Тема 8. *Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.*

Литература: О-2; Д-2; Д-3.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое стратегия.

2. Назовите основные этапы разработки стратегии организационных изменений.

3. Охарактеризуйте концепцию сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортона.

4. Дайте характеристику основным стратегиям организационного развития.

5. Охарактеризуйте метод 8D для командного решения проблем и оцените возможности его использования при проведении изменений в организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие объекты являются основой прогрессивных изменений в компании?

2. Какова связь между структурой компании и необходимостью проведения изменений?

3. Какие инструменты используются при проведении изменений?

4. Каким образом проводится анализ существующих проблем?

5. Каким образом вовлекаются в процессы непрерывных изменений сотрудники компании?

Индивидуальное задание:

Разработайте программу преодоления сопротивления сотрудников при реализации разработанного вами ранее плана изменений факультета нашего института.

Тема 9. *Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.*

Литература: О-1; Д-2; Д-5.

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите основные методы анализа среды, используемые в менеджменте изменений.

2. Выделите достоинства и недостатки основных методов анализа среды, используемые в менеджменте изменений.

3. Опишите основные элементы матрицы стратегических направлений развития организации с учетом риска.

4. Назовите основные индикаторы оценки рисков.

5. Перечислите основные методы управления рисками, используемые в менеджменте изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды рисков при проведении изменений в организации имеются?

2. Как оценить эффективность деятельности по проведению изменений в организации.

3. Какие риски связаны с разделами комплексной корпоративной стратегии по Г.Клейнеру.

4. Как при проведений изменений может использоваться теория ограничений, разработанная Голдраттом.

***Индивидуальное задание*:**

При помощи метода оценки вероятности успеха изменений Jacobsa определить вероятность риска при проведении предложенных изменений на факультете, разработанных ранее студентами.

Тема 10. *Управление знаниями и организационным обучением.*

Литература: О-2; Д-3; Д-4.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит суть концепции управления организационными знаниями.
2. Какое значение имеет данная концепция для эффективного проведения изменений в организации.
3. Назовите типы стратегий обучения в организации.
4. Охарактеризуйте концепцию непрерывного обучения в организации.
5. Нарисуйте цикл Колба и охарактеризуйте его основные элементы.

Вопросы для обсуждения;

1. Факторы развития способностей организации к обучению (Х.Рамперсад).
2. Место learning organization в концепции развития предприятия.
3. Типы стратегий обучения в организации, их достоинства и недостатки.
4. Особенности реализации концепции самообучающейся организации в западных компаниях.
5. Условия применения концепции самообучающейся организации в отечественных компаниях

4.8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (разделов)

Дисциплина обеспечена:

- учебной аудиторией для проведения занятий лекционного типа, оборудованной мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций,
- учебной аудиторией для проведения занятий семинарского типа (семинары, практические занятия) для групповых и индивидуальных консультаций, промежуточной аттестации, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации студентам;
- помещениями для самостоятельной работы, оснащенной компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспеченной доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

(*Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий)*

№ п/п	Наименование разделов и тем	Контактные часы								Самостоятельная работа		Формы текущего/ рубежного контроля
		Аудиторные часы						Часы в электронной форме обучения	Конт. часы по промежуточной аттестации (Катт)			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Всего ауд.	в том числе интерактивные: формы	в том числе интерактивные: часы			формы	часы	
1	Тема 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	2	2		4	ОП	1			Лит., инд. задание	6	Опрос (собеседование) дискуссия
2	Тема 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями.	2	2		4	ОП	1			Лит., инд. задание	6	проверка индивидуального задания опрос (собеседование) тест
3	Тема 3. Организация как развивающаяся система	2	2		4	ОП	1			Лит., инд. задание	6	Опрос (собеседование) письменный опрос
4	Тема 4. Система и механизм управления организационными изменениями.	2	2		4	Э, ОП	2			Лит. инд. задание, подг. эссе	6	контрольная работа опрос (собеседование) проверка эссе
5	Тема 5. Процесс управления организационными изменениями		4		4	ОП	1			Лит., инд. задание	8	Опрос (собеседование) дискуссия
6	Тема 6. Модели управления организационными изменениями	2	4		6	ОП, Э, К	1			Лит., инд. задание	6	контрольная работа Опрос (собеседование) дискуссия
7	Тема 7. Сопротивление организационным изменениям.		4		4	ОП, Э, К	2			Лит., инд. задание	6	Опрос (собеседование) дискуссия
8	Тема 8. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.	2	2		4	ОП, Э, К	1			Лит., инд. задание	8	письменный опрос контрольная работа Опрос (собеседование) дискуссия
9	Тема 9. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.		2		2	ОП, Э, К	1			Лит., инд. задание	6	Опрос (собеседование) Дискуссия Деловая игра
10	Тема 10. Управление знаниями и организационным обучением.	2	2		4	ОП, Э, К	1			Лит., инд. задание	8	Опрос (собеседование) дискуссия
Итого:		**14**	**26**		**40**		**12**		**2**		**66**	**Зачет**
Всего по дисциплине 108		**14**	**26**		**40**				**2**		**66**	

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины:

№ п/п	Сокращение	Вид работы
1.	Л	Лекции
2.	ПЗ	Практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях
3.	ДЗ	Письменные или устные домашние задания
4.	К	Консультации преподавателей
5.	СР	Самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим/лабораторным занятиям, выполнение указанных выше письменных/устных заданий, работа с литературой
6.	АДС	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей
7.	КС	Круглые столы
8.	Э	Обсуждение подготовленных студентами эссе
9.	ОП	Обзоры профессиональной печати и прессы, информационных профессиональных сайтов, в том числе на иностранном языке

VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова».

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (см. таблицу раздела II).

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (см. таблицу раздела II и раздел VIII).

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Тематика курсовых работ
Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» не предусмотрена.

Вопросы к зачету:
1. Понятие «управление изменениями».
2. Теория хаоса.
3. Классификация изменений.
4. Современные подходы к менеджменту изменений: классический подход, инжиниринговый подход.
5. Модели проведения изменений: модель контекста и процесса Э.Петтигрю.
6. Модели проведения изменений: трехступенчатая модель К.Левина.
7. Модель исследования - действий, модель планирования изменений.
8. Стратегии изменений.
9. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
10. Планирование организационных изменений и реализация плана изменений.
11. Мотивация в управлении изменениями.
12. Контроль достижения целей изменений.
13. Восприимчивость организации к изменениям.
14. Анализ воздействующих сил при управлении стратегическими изменениями.
15. Составление программы проведения изменений.

16. Стратегические изменения первого и второго уровня.
17. Лидирующие стратегические изменения.
18. Управление процессом реализации стратегических изменений.
19. Анализ уровня нестабильности внешней среды. Количественная оценка уровня нестабильности внешней среды.
20. Эволюция систем управления фирмой. Административное управление. Управление по целям. Менеджмент-обучение.
21. Качественный (традиционный) подход к управлению изменениями.
22. Анализ и оценка внутрифирменного потенциала.
23. Уровни изменений фирмы. Взаимосвязь стратегии, организационной культуры и организационной структуры.
24. Бизнес-процессы. Количественные модели бизнес-процессов.
25. Составление функциональной модели и продуктовой модели.
26. Составление структурной модели. Построение организационных проекций.
27. Организационно-функциональные модели. Матрицы проекций «продукты-функции».
28. Типовые сценарии реструктуризации управления.
29. Эволюция и характеристика типов организационных структур фирмы.
30. Параметры, определяющие выбор типа организационной структуры.
31. Алгоритм диагностики и изменения существующей структуры фирмы.
32. Понятие бизнес-процесса. Бизнес-процессы верхнего и нижнего уровня.
33. Принципы процессного построения систем управления. Структура процессной фирмы.
34. Ключевые роли персонала в процессных фирмах.
35. Реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.
36. Прямой и обратный инжиниринг.
37. Структура и этапы реинжиниринга.
38. Информационные технологии реинжиниринга бизнеса.
39. Причины сопротивления изменениям. Формы сопротивлений.
40. Стереотипы сопротивления изменениям. Психологические барьеры и формы их проявления.
41. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути преодоления сопротивления изменениям.
42. Варианты последовательности действий по реализации изменений.
43. Методы преодоления сопротивления изменениям. Принудительный метод, адаптивный метод.
44. Методы преодоления сопротивления изменениям. Метод управления кризисной ситуацией, метод управления сопротивлением.
45. Сравнение методов проведения изменений.
46. Уровни изменений личности.
47. Мобилизация персонала на реализацию изменений.
48. Содержание работ по осуществлению изменений. Факторы, влияющие на организацию управления изменениями.
49. Внедрение и реализация организационных и управленческих изменений.
50. Проблемы управления изменениями.

- **Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов**

Темы для обсуждения на круглом столе по теме 3 «Организация как развивающаяся система»:

1. Что такое социотехническая система?
2. Почему любая организация является социотехнической системой.
3. Какие элементы и характеристики социотехнической системы являются наиболее важными для руководителя?
4. Какие модели организационного развития вы знаете.

5. Какие современные особенности в организационном развитии можно выделить?
6. Какие особенности организационного развития есть в России сегодня?

Темы для обсуждения на круглом столе по теме 8 «Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации»:
1. Какие базовые стратегии развития организации сегодня используются?
2. Какие достоинства и недостатки существуют у этих стратегий?
3. Обоснуйте условия применения базовых стратегий развития и конкуренции сегодня.
4. Какую стратегию своего развития следует использовать нашему институту сегодня. Почему?

- **Тестовые задания**

Тест по дисциплине «Управление изменениями»

1.Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

a) кооптация
b) манипуляция
c) лидерство
d) явное принуждение

2.Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

a) информирование и общение
b) участие и вовлеченность
c) помощь и поддержка
d) переговоры и соглашения

3. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

a) участие и вовлеченность
b) информирование и общение
c) переговоры и соглашения
d) помощь и поддержка

4.Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

a) директивной стратегии
b) нормативной стратегии
c) аналитической стратегии
d) стратегии, основанной на переговорах

5. Аналитическая стратегия подразумевает:

a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

6.Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

a) самообучающаяся организация
b) саморазвивающаяся организация

7. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

a) модель переходного периода
b) модель EASIER
c) модель постепенного наращивания

8. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:
a) эгоизм
b) командность
c) принуждение

9. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:
a) директивной стратегии
b) стратегии, основной на переговорах
c) нормативной стратегии
d) аналитической стратегии

10. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):
a) темпа осуществления изменений
b) степени управления со стороны менеджеров
c) использования внешних структур
d) степени выполнения указаний подчиненными
e) степени регламентированности процессов

11. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:
a) разработка перспективы
b) создание группы единомышленников
c) создание коалиции
d) институализация нового образа действий

12.Модель СТВ предусматривает следующие фазы:
a) диагностика, проектирование, внедрение
b) проектирование, внедрение
c) диагностика, проверка, внедрение

13. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:
a) организационное развитие
b) планирование
c) реинжиниринг

14.Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:
a) размораживание
b) изменение
c) решение проблемы
d) замораживание

15. Проблема, имеющая единственное решение является:
a) открытой
b) закрытой
c) уникальной

16. «Агент изменений» - это:
a) человек, играющий роль проводника изменений в организации
b) человек, сопротивляющийся изменениям
c) представитель сторонней организации, консультант

17. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:
a) новое организационное подразделение
b) целевая группа
c) эксперимент
d) специальный проект или задание

18.Модель EASIER состоит из ___ этапов:
a) 6
b) 5
c) 7

19.В графической интерпретации фазы СТВ:
a) пересекаются
b) не пересекаются
c) соприкасаются

20.Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:
a) технологии
b) размер
c) культура
d) внешняя среда

21. Содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией:
a) набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
b) это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях
c) задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других

22.Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:
a) стратегии, основанной на переговорах
b) стратегии, ориентированной на действия
c) аналитической стратегии
d) директивной стратегии

23. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:
a) стратегии, основанной на переговорах
b) стратегии, ориентированной на действия
c) аналитической стратегии
d) директивной стратегии
e) нормативной стратегии

24. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером, состоит из _ этапов:
a) 6
b) 5
c) 4
d) 7

25.Первый этап модели управления организационными изменениями БКГ называется:
a) подготовка
b) реализация
c) проверка на прочность
d) застой
e) достижение цели

26. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:
a) застоя
b) подготовки
c) реализации
d) проверки на прочность
e) достижении цели

27. Подберите правильный ответ:
a) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
b) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

28. Подберите правильный ответ:
a) активный риск - это риск от действий, который содержится в решениях разных проблем
b) пассивный риск, это риск который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений

29. Подберите правильный ответ:
a) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории О организационных изменений
b) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений

30. Подберите правильный ответ:
a) изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
b) изменения с участием — процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения

31. Подберите правильный ответ:
a) культура организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
b) стратегия организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников

32. Подберите правильный ответ:
a) рост - это увеличение числа или размеров организации
b) развитие — это приобретение потенциала для улучшения организации

33. Подберите правильный ответ:
a) руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать теорию Е организационных изменений
b) социально-ориентированный руководитель будет использовать теорию О организационных изменений

34. Подберите правильный ответ:
a) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений
b) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории О организационных изменений

35. Подберите правильный ответ:
a) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью постепенного наращивания
b) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью переходного периода

36. Рациональный инкрементализм означает?
a) стратегию малого предприятия.
b) теорию поэтапного проведения изменения.
c) поддержание динамического равновесия с окружением.
d) специфическую форму бизнеса.
e) планирование организационных изменений.

37. К основным видам организационных изменений относится:
a) изменение целей и продукта.
b) изменение структуры и технологии.
c) верные ответы: "a", "b".
d) изменение внешней среды.
e) верные ответы: "a", "b", "d".

38. В чем выражается основная цель изменений?
a) в повышении эффективности производства.
b) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
c) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
d) в учете потребностей персонала.
e) верные ответы: "a", "b", "d".

39. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:
a) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.
b) определение ограничений на изменение.
c) сопротивление изменениям.
d) власть и контроль.
e) верные ответы: "b", "d".

40. К причинам организационных изменений относятся:
a) зависимость внутренней и внешней среды организации.
b) наличие кризиса.
c) убыточная работа предприятия.
d) верные ответы: "a", "b".
e) верные ответы: "a", "c".

41. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:
a) анализ технологии, используемой в организации.
b) обеспечение участия в изменениях.
c) поддержание источников стабильности.
d) введение поощрений за нужное поведение.
e) все ответы не верны.

42. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:
a) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
b) модели жизненного цикла Адизеса.
c) модели "кривая перемен" Дака.
d) ответы верны: "a", "b".
e) ответы верны: "a", "c".

43. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:
a) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
b) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
c) отсутствует как понятие.
d) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
e) ответы верны: "a", "d".

44. Принципиальное различие теории Е.Бира от теории Е.Нориа заключается:
a) в примате финансовых целей в изменениях.
b) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
c) в участии консультантов в изменениях.
d) ответы верны: "a", "c".

45. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?
a) стадия развития в организации.
b) доминирование межличностных конфликтов.
c) в модели не используется.
d) ответы верны: "a", "b".

46. Теория Е Бира используется на практике:
a) при больших масштабах организации.
b) при инициативном персонале.
c) при демократичном стиле управления.
d) при автократичном стиле управления.
e) ответы верны: "a", "d".

47. Модель К. Левина включает следующие фазы:
a) младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
b) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
c) размораживание, движение, замораживание.
d) ни один ответ не верен.

48. Трехмерное пространство это:
a) взаимодействие структурного , функционального и временного в организации.
b) компонент процесса преобразований по McRinsey.
c) механизм описания организации.
d) важнейший элемент механизма проведения изменений.

49. Сопротивление изменениям объясняется:
a) изменением в балансе власти.
b) особенностями человеческой психики.
c) ошибками в управлении.
d) угрозой сложившимся социальным отношениям.
e) ответы верны: "a", "c", "d".

50. Основные виды сопротивления включают:
a) логическое, психологическое, технологическое.
b) логическое, психологическое, социальное.
c) интуитивное социальное и логическое,
d) субъективное, объективное и ситуационное.
e) ответы: "d", "c".

51. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
a) необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
b) в большинстве случаев дорогостоящий метод.
c) используется при необходимости адаптации сотрудников.
d) сравнительно быстрое решение проблемы.
e) ответы: "a", "b".

52. Вовлечение сотрудников в изменения:
a) требует много времени на процесс.
b) снижает эффективность изменения.
c) приводит к возникновению проблем в будущем.
d) предпочтительнее принуждения.
e) ответы: "a", "b".

53. Организационная культура это
a) элемент внешней среды организации.
b) набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
c) один из объектов намеченного изменения.
d) объект внимания в "обучающейся организации".
e) ответы: "d", "b".

54. Культура жесткого подхода предполагает
a) высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
b) небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
c) высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
d) небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
e) верных ответов нет

55. Организационная культура:
a) придает здравый смысл.
b) стабилизирует социальную систему.
c) упрощает задачи управления.
d) верны ответы "a", "b".

- ***Задания для решения кейс-задания***

Методические указания к решению кейсов

Каждый кейс состоит из 2 частей:

1. Описание ситуации

2. Вопросы

В решении кейса необходимо развернуто ответить на вопросы, исходя из ситуации, описанной в первой части кейса.

Пример кейса:

Описание ситуации

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку - от производства до поступления товара конечному потребителю - и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние в конечном счете к росту доходов компании. На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» - муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы к кейсу:

Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника.

1) Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2) В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3) Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

3) Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4) Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5) Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее 9 сопротивление, почему?

6) Как преодолевать сопротивление изменениям?

7) Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

8) Что изменится для менеджмента компании «Фарма»? Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?

Решение кейса:

<u>1) Опишите последовательность своих действий по решению задачи.</u>

1. Совместная проработка концепции слияния

2. Проведение необходимых аудиторских и юридических процедур. Необходим анализ финансовой отчетности. Обязательна емкая проработка юридических вопросов, например, таких как:

*- выбор организационно-правовой формы

*- построение новой организационной структуры

*- соблюдение формальностей сокращения штатов

*- разработка социальной программы поддержки сокращаемых работников

*- и т.п.

3. Реорганизация системы управления и корректировка производственной и коммерческой стратегии новой объединенной компании.

2) В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

Информацию лучше сначала подать на коллективном совещании. Также не лишним будет обеспечить распространение дублирующих (ключевых, основных) сведений на листовках или по сети, с тем, чтобы те, кто не смог прийти или же лучше воспринимает информацию с листа, смогли правильно воспринять ее. Что касается различных отделов, то будет логичным/эффективным, если специфику реорганизации разъяснит непосредственный руководитель. Обеспечить регулярные встречи руководящего состава объединяемых компаний для урегулирования текущих вопросов

3) Как подать персоналу информацию о причинах слияния? Необходимо создание инициативной группы, состоящей из сотрудников обеих организаций для выработки единой системы мотивации персонала. Для этого надо правильно определить «ключевых» сотрудников, которые могут увести за собой клиентскую базу, навыки которых ценны для предприятия, уровень профессионализма высок и т.п. На них сделать ставку при подготовке персонала к объединению. Объяснять надо с таким подтекстом, что данное объединение едва ли не единственный шанс противостоять конкурентам. Причина слияния – обеспечение устойчивости компании на товарном, кредитном и фондовом рынке, повышение эффективности и финансовой 10 устойчивости. Прирост прибыли будет обеспечен за счет сокращения посреднических звеньев и установлении контроля за розничными ценами. Это закономерно приведет к появлению у предприятия возможностей обеспечивать рост заработной платы сотрудников.

4) Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

Компания «Фарма» выбрала форвардную стратегию вертикальной интеграции – производство присоединяется к сбыту. В этих условиях сокращению подлежит, как правило, административный персонал. Сокращение предполагает исключение лишних звеньев/функций.

В этих условиях реорганизации подлежат отделы:

- администрация (бухгалтерия, менеджмент) – сокращение штата
- маркетинговый – сокращение штата
- сокращение отдела сбыта в «Фарме» (возможно, сектора розничных продаж, т.к. это основная сфера «Аптеки»), но с обязательным максимальным сохранением клиентской базы. Наименьшие «жертвы» для компании при сокращении штатов возможны в том случае, если они идут по принципу «ядро-переферия» - остаются наиболее перспективные и квалифицированные сотрудники, наименее – сокращаются. Для этого заранее необходимо эту информацию получить с помощью различных методов аттестации и т.п. Наименьшие жертвы со стороны персонала вряд ли возможны, поскольку каждый сотрудник воспринимает только свое «эго». В то же время, помимо соблюдения всех юридических формальностей при сокращении штатов, можно осуществить дополнительные выплаты, подарки, дать хорошие рекомендации будущим работодателям, возможно помочь в поиске работы, переговорив с клиентами/поставщиками, включение программы поддержки семей увольняемых работников и т.п. социальные меры поддержки.

5) Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании?

Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему? Сопротивление будет всегда и любым переменам, не говоря уже о столь значительных, как слияние. Сопротивление в этом случае будет вызвано нехваткой информации о планах и перспективах объединенной компании, реорганизации оргструктуры и сокращении кадров. Наибольшее сопротивление окажет, на наш взгляд, отдел маркетинга, особенно, если обе фирмы работали на одном и том же рынке и информация о клиентской базе не является специфической. В этой ситуации неизбежно возникнут «лишние» маркетологи

6) Как преодолевать сопротивление изменениям?

Меры, направленные на преодоление сопротивления, следующие: - обеспечить понимание менеджеров процесса изменений, чтобы они правильно информировали своих подчинен-

ных

- повышение квалификации, обучение сотрудников одной, не соответствующих требованиям другой компании для выравнивания профессионального уровня

- Объяснить:

*- измененную оргструктуру организации и новые иерархические связи

*- новые показатели эффективности (KPI) в целом и для каждого отдела

*- перспективы развития организации и их влияние на личное благосостояние каждого сотрудника.

*- новые уточненные планы работы

7) Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

- организационно-правовая форма

- ответственность за результаты

- стратегия развития объединенной компании: миссия, стратегические цели и т.п.

- ограничить давление одного из супругов на другого в процессе управления компанией в силу преобладания личностного фактора в их взаимоотношениях.

Разделить доли.

8) Что изменится для менеджмента компании «Фарма»? Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?

Наиболее предпочтительная и очевидная форма слияния – вертикальная интеграция (форвардная стратегия по отношению к компании «Фарма» (присоединяет сбыт) и интеграция «назад» для «Аптеки» (производство присоединяется).

Для менеджмента компании «Фарма» будут характерны следующие изменения:

- расширение доли рынка, следовательно, более широкий охват территории, большая нагрузка

- необходимость адаптировать производственный менеджмент в том числе на запросы оптово-розничной клиентской базы «Аптеки»

- кадровый менеджмент – разработка новой системы мотивации и ротации кадров

- система управления изменится, перестройка ролей, целей, задач, способов и объемов финансирования.

VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При проведении занятий по дисциплине следует опираться на следующие нормативные документы:

- Положение об интерактивных формах обучения (http://www.rea.ru)
- Положение об организации самостоятельной работы студентов (http://www.rea.ru)
- Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (http://www.rea.ru)
- Положение об учебно-исследовательской работе студентов в ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова" (http://www.rea.ru)

В ходе использования основных форм обучения предусмотрена следующая работа обучаемого:

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио- и просмотр видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.
Эссе	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу. Изложение основных аспектов проблемы, анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины. Формулирование выводов, обобщающих авторскую позицию по поставленной проблеме.
Анализ деловой ситуации, кейс-стади	Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации, поэтому требуют детальной конкретной проработки анализа и обоснования решения студентами. Важным является умение организовать совместную работу. Завершается работа письменно оформленной программой действий.
Круглый стол, дискуссия	Предварительное знакомство с предложенной проблематикой. Изучение материалов, раскрывающих различные точки зрения, формулировка своей позиции, подбор аргументации для нее. Активное участие в обсуждении, поиск общей позиции.

VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Формирование балльной оценки по дисциплине «Управление изменениями»

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом:

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен/ зачет)	40
ИТОГО	100

1. Текущий рубежный контроль

Форма контроля	**Наименование раздела/темы, выносимых на контроль**	**Форма проведения контроля**	**Количество баллов, максимально**
1. Текущий и рубежный контроль	Тема 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	Опрос (собеседование), Дискуссия	**0,5** **0,5**
	Тема 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями.	Опрос (собеседование), Дискуссия Индивидуального задания	**0,5** **0,5** **2**
	Тема 3. Организация как развивающаяся система	Опрос (собеседование), Дискуссия Письменный опрос	**0,5** **0,5** **1**
	Тема 4. Система и механизм управления организационными изменениями.	Опрос (собеседование) Дискуссия Кейс-задача	**0,5** **0,5** **2**
	Тема 5. Процесс управления организационными изменениями	Опрос (собеседование) Дискуссия	**0,5** **0,5**
	Тема 6. Модели управления организационными изменениями	Опрос (собеседование) Дискуссия	**0,5** **0,5**
	Тема 7. Сопротивление организационным изменениям.	Опрос (собеседование) Дискуссия	**0,5** **0,5**
	Тема 8. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.	Опрос (собеседование) Дискуссия Письменный опрос	**0,5** **0,5** **1**
	Тема 9. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.	Опрос (собеседование) Дискуссия Деловая игра	**0,5** **0,5** **2**
	Тема 10. Управление знаниями и организационным обучением.	Опрос (собеседование) Дискуссия	**0,5** **0,5**

Рубежный контроль	по предмету «Управление изменениями»	Тест	**2**
Всего			**20**

2. Творческий рейтинг

Распределение баллов осуществляется по решению методической комиссии кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляются в виде следующей таблицы:

Наименование раздела/ темы дисциплины	**Вид работы**	**Количество баллов**
Тема 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	Написание статьи в научный сборник	**5**
Тема 4. Система и механизм управления организационными изменениями.	Эссе/реферат	**5**
Тема 7. Сопротивление организационным изменениям.	Выступление с докладом на научной конференции	**5**
Тема 9. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.	Написание реферата на конкурс	**5**
ИТОГО		**20**

Зачет по результатам изучения учебной дисциплины «Управление изменениями» в 6-ом семестре проводится в устной форме. Зачет осуществляется по билетам, включающим 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание. Практические задания представляют собой кейс-задание.

Оценка по результатам зачета выставляется исходя из следующих критериев:

- теоретические вопросы – по 10 баллов каждый;
- практическое задание – до 20 баллов.

В случае частично правильного ответа на вопрос или решение задачи, студенту начисляется определяемое преподавателем количество баллов.

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией. Приведение суммарной балльной оценки к четырехбалльной шкале производится следующим образом:

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

100-балльная система оценки	**Традиционная четырехбалльная система оценки**	**Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)**	**Критерии оценивания**
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-6	**Знает верно и в полном объеме:** Состав специфических задач выбора решений в корпоративном управлении **Умеет верно и в полном объеме:** применять современные методы и новейшие научные разработки в области менеджмента в своей практической работе при внедрении технологических инноваций **Владеет навыками верно и в полном объеме:** Навыками согласования интересов и целей

			организаций в корпоративных объединениях
		ПК-13	**Знает верно и в полном объеме:** основные бизнес-процессы в организации **Умеет верно и в полном объеме:** моделировать и оптимизировать бизнес-процессы **Владеет навыками верно и в полном объеме:** методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-6	**Знает с незначительными замечаниями:** Состав специфических задач выбора решений в корпоративном управлении **Умеет с незначительными замечаниями:** применять современные методы и новейшие научные разработки в области менеджмента в своей практической работе при внедрении технологических инноваций **Владеет навыками с незначительными замечаниями:** Навыками согласования интересов и целей организаций в корпоративных объединениях
		ПК-13	**Знает с незначительными замечаниями:** основные бизнес-процессы в организации **Умеет с незначительными замечаниями:** моделировать и оптимизировать бизнес-процессы **Владеет навыками с незначительными замечаниями:** методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-6	**Знает на базовом уровне, с ошибками:** Состав специфических задач выбора решений в корпоративном управлении **Умеет на базовом уровне, с ошибками:** применять современные методы и новейшие научные разработки в области менеджмента в своей практической работе при внедрении технологических инноваций **Владеет на базовом уровне, с ошибками:** Навыками согласования интересов и целей организаций в корпоративных объединениях
		ПК-13	**Знает на базовом уровне, с ошибками:** основные бизнес-процессы в организации **Умеет на базовом уровне, с ошибками:** моделировать и оптимизировать бизнес-процессы

			Владеет на базовом уровне, с ошибками: методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-6	**Не знает на базовом уровне:** Состав специфических задач выбора решений в корпоративном управлении **Не умеет на базовом уровне:** применять современные методы и новейшие научные разработки в области менеджмента в своей практической работе при внедрении технологических инноваций **Не владеет на базовом уровне:** Навыками согласования интересов и целей организаций в корпоративных объединениях
		ПК-13	**Не знает на базовом уровне:** основные бизнес-процессы в организации **Не умеет на базовом уровне:** моделировать и оптимизировать бизнес-процессы **Не владеет на базовом уровне:** методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности

Приложение 1

Пример зачетного билета

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
“Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова”
Пермский институт (филиал)
Факультет МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра Технологии питания и менеджмента

БИЛЕТ № 1
по дисциплине «Управление изменениями»
Направление Менеджмент 38.03.02
Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

1. Основные методы анализа среды, используемые в менеджменте изменений.	ПК-6; ПК-13
2. Основные положения организационного дизайна по Г. Минцбергу.	ПК-6; ПК-13
3. На основе формулы перемен Р.Бекхарда определить вероятность осуществления изменений в организации	ПК-6; ПК-13

Утверждено на заседании кафедры «_____» _____ 201__ года, протокол № ___

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Карта обеспеченности дисциплины «Управление изменениями»
учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами

Кафедра Менеджмента и права
ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ,
направленность (профиль) «Менеджмент организации»
Уровень подготовки прикладной бакалавриат

№п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Библиотека Пермского института (филиала) РЭУ им Г.В.Плеханова		Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел.)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1 (при наличии в ЭБС); или =(колонка 4/ колонка 7) (при отсутствии в ЭБС)
			количество печатных экземпляров (шт.)	наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС			
1	2	3	4	5	6	7	8
Основная литература							
1.	Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп.	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 382 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009133-4,	X	да, ЭБС «ZNANIUM»	X	X	**1,0**
2.	Коротков, Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко	М. : Издательство Юрайт, 2016. — 278 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4171-5.	X	да, ЭБС «Biblio-online.ru»	X	X	**1,0**
3.	Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак	М. : Издательство Юрайт, 2016. — 357 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7632-8.	X	да, ЭБС «Biblio-online.ru»	X	X	**1,0**
	Всего		**X**	**X**	**X**	**X**	

Дополнительная литература							
1.	Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации	М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-011749-2	X	да, ЭБС «ZNANIUM»	X	X	**1,0**
2.	Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб	М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6,	X	да, ЭБС «ZNANIUM»	X	X	**1,0**
3.	Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп.	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-009813-5,	X	да, ЭБС «ZNANIUM»	X	X	**1,0**
4.	Блинов, А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - ISBN 978-5-394-02291-3.	X	да, ЭБС «ZNANIUM»	X	X	**1,0**
5.	Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб.	М. : Издательство Юрайт, 2016. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-5739-6.	X	да, ЭБС «Biblio-online.ru»	X	X	**1,0**
	Всего						

Зав. кафедрой /Долгополов Е.М./
05 июня 2018г.

Согласовано:

Зав. библиотекой /Любимова Л.Б./
05 июня 2018г.