

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента
и инновационных технологий

С.А. Баркалов

«17» 02 2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление изменениями»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент и управление персоналом организации

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года

Форма обучения очная

Год начала подготовки 2025

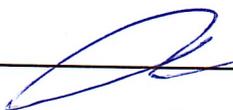
Автор программы



О.Н. Бекирова

Заведующий кафедрой

Управления



С.А. Баркалов

Руководитель ОПОП



Т.А. Свиридова

Воронеж 2025

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование систематизированных теоретических знаний в области управления организационными изменениями и приобретение навыков использования методик, методов, технологий прогнозирования, диагностики изменений различной природы при разработке проектов и программ организационных изменений и стратегий их реализации.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- формирование практических знаний о методологии проведения организационных изменений, методах управления изменениями и сопротивлениями изменениям;
- приобретение навыков диагностики и планирования организационных изменений, разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями;
- овладение навыками организации и реализации управления изменениями, в т.ч. при реализации стратегии организационного развития.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (дисциплина по выбору) блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-5 - Способен управлять проектами, строить структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации и выстраивать эффективные коммуникации между всеми организационными звеньями системы управления

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-5	знать: - понятийно-категориальный аппарат в области управления организационными изменениями, его отличительные признаки, сущность и классификацию; - закономерности развития и изменений в

	<p>организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы и стратегии осуществления изменений в организации; - причины возникновения сопротивления изменениям; - методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений; - теоретические основы построения команды изменений
	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять цикл проекта организационных изменений; - ставить цели, формировать задачи, связанные с разработкой программы изменений в организации; - выбирать стратегию осуществления изменений; - определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, в т.ч. для снижения сопротивления изменениям
	<p>владеть навыками и инструментами разработки и реализации проекта организационных изменений</p>

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 8 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		5	6
Аудиторные занятия (всего)	144	72	72
В том числе:			
Лекции	54	36	18
Практические занятия (ПЗ)	72	36	36
Самостоятельная работа	90	36	54
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	72	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+	+
Общая трудоемкость:			
академические часы	288	144	144
зач.ед.	8	4	4

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий
очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
-------	-------------------	--------------------	------	-----------	-----	------------

1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Системный подход к организации, как объекту управления	Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на	6	6	6	18
---	--	--	---	---	---	----

		развитие и управляемость				
2	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.	6	6	6	18
3	Модель идеальной организации как цель организационных изменений	Признаки идеальной организации. Концепция обучающейся организации П. Сенге. Лидерская организация. Клиентоориентированная организация. Организация в системе японского менеджмента. Инновационная организация	6	6	6	18
4	Модели объектов изменений в организациях	Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях	6	6	6	18
5	Модели организационных изменений	Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра	6	6	6	18
6	Теории и модели жизненных циклов	Теория жизненных циклов организаций. Стадии жизненного цикла человека (по Э. Эриксону). Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Модель В. Зигерта и Л. Ланг. Модель жизненного	6	6	6	18

		цикла организации Б. Мильнера				
	Контроль					36
		Итого в 5 семестре:	36	36	36	144
7	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ETOM). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг	8	8	8	24
8	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.	8	8	8	24
9	Реструктуризация систем управления организаций	Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией. Организационный анализ организаций. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования	8	8	8	24

		организационных структур. Методы построения организационных структур. Оценка эффективности новой организационной структуры				
10	Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления	Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям	6	6	6	18
11	Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение	Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения	6	6	6	18
	Контроль					36
		Итого в 6 семестре:	36	36	36	144
		Итого	72	72	72	288

5.2 Перечень практических занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	Практическое занятие №1 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений». Кейс «Будущее плазмы»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	Практическое занятие №2 Кейсы «Внутренние и внешние факторы изменений», «Плата за рост», «Компоненты организационных изменений»,	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	Практическое занятие №3 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейсы «Обучение», «Кадры решают все», «Определение типа идеальной организации»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	Практическое занятие № 4 Кейсы: «Практическое применение моделей объектов изменений в организациях (модели М. Вайсборда, 7С, Берка-Литвина)»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	Практическое занятие № 5 Кейсы «Практическое применение теории «поля сил» и модели преобразований К. Левина», «Теории Е и О на примере действующих предприятий»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	Практическое занятие № 6 Кейсы: «Определение стадии жизненного цикла организации на основе анализа ее рыночных показателей»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 5 семестре		36	
7	Практическое занятие № 7 Кейсы «Применение методов ситуационного анализа для определения направлений организационных изменений», «Управленческая система компании Lincoln», «Неприкаянный дом»	8	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	Практическое занятие № 8 Деловая игра «Построение дерева целей по различным направлениям организационных изменений». Ситуационные задачи «Анализ стратегии изменений». Деловая игра «Миссия организации»	8	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
9	Практическое занятие № 9 Кейс «Оптимизация численности сотрудников». Ситуационные задачи «Отдел в условиях угрозы ликвидации», «Пример из практики по реструктуризации предприятия в 1997-1998 годах».	8	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
10	Практическое занятие № 10 Кейс «Красный Октябрь» – российские традиции качества», «Нарушенные связи». Ситуация для анализа «Пример из практики консультирования по стратегическому управлению в России».	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
11	Практическое занятие № 11 Деловые игры «Мотивация трудовой деятельности менеджера», «Опрос методом ЭКСПО». Кейс «Деликатная напряженность». Логическая игра на командообразование.	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 6 семестре		36	
Итого часов:		72	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	Практическое занятие №1 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейс «Будущее плазмы»	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	Практическое занятие №2 Кейсы «Внутренние и внешние факторы изменений», «Плата за рост», «Компоненты организационных изменений»,	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	Практическое занятие №3 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейсы «Обучение», «Кадры решают все», «Определение типа идеальной организации»	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	Практическое занятие № 4 Кейсы: «Практическое применение моделей объектов изменений в организациях (модели М. Вайсборда, 7С, Берка-Литвина)»	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	Практическое занятие № 5 Кейсы «Практическое применение теории «поля сил» и модели преобразований К. Левина», «Теории Е и О на примере действующих предприятий»	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания

6	Практическое занятие № 6 Кейсы: «Определение стадии жизненного цикла организации на основе анализа ее рыночных показателей»	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 5 семестре		18	
7	Практическое занятие № 7 Кейсы «Применение методов ситуационного анализа для определения направлений организационных изменений», «Управленческая система компании Lincoln», «Неприкаянный дом»	8	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	Практическое занятие № 8 Деловая игра «Построение дерева целей по различным направлениям организационных изменений». Ситуационные задачи «Анализ стратегии изменений».	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
9	Практическое занятие № 9 Кейс «Оптимизация численности сотрудников».	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
10	Практическое занятие № 10 Кейс «Красный Октябрь» – российские традиции качества». Ситуация для анализа «Пример из практики консультирования по стратегическому управлению в России».	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
11	Практическое занятие № 11 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейс «Деликатная напряженность».	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 6 семестре		18	
Итого часов:		36	

Заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	Практическое занятие №1 Кейсы «Внутренние и внешние факторы изменений», «Плата за рост», «Компоненты организационных изменений»,	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	Практическое занятие №2 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейсы «Обучение», «Кадры решают все»	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	Практическое занятие № 3 Кейсы: «Практическое применение моделей объектов изменений в организациях (модели М. Вайсборда, 7С, Берка-Литвина)»	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	Практическое занятие № 4 Кейсы «Практическое применение теории «поля сил» и модели преобразований К. Левина», «Теории Е и О на примере действующих предприятий»	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 5 семестре		6	
5	Практическое занятие № 5 Кейсы «Применение методов ситуационного анализа для определения направлений организационных изменений», «Управленческая система компании Lincoln», «Неприкаянный дом»	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	Практическое занятие № 6 Деловая игра «Построение дерева целей по различным направлениям организационных изменений». Ситуационные задачи «Анализ стратегии изменений».	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	Практическое занятие № 7 Кейс «Оптимизация численности сотрудников».	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	Практическое занятие № 8 Кейс «Красный Октябрь» – российские традиции качества». Ситуация для анализа «Пример из практики консультирования по стратегическому управлению в России».	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
9	Практическое занятие № 9 Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейс «Деликатная напряженность».	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
Итого в 6 семестре		6	
Итого часов:		12	

5.3 Перечень лабораторных работ Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 6 семестре для очной формы обучения, в 6 семестре для очно-заочной формы обучения, в 6 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Реструктуризация организационной структуры предприятия.
 2. Разработка системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.
 3. Разработка программы повышения эффективности управленческих решений при проведении изменений в организации.
 4. Разработка программы совершенствования системы управления качеством продукции.
 5. Разработка стратегии инновационной деятельности предприятия.
 6. Разработка программы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.
 7. Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия.
 8. Разработка стратегии деятельности предприятия.
 9. Разработка системы мотивации труда на предприятии при проведении организационных изменений.
 10. Разработка программы развития организационной культуры предприятия.
 11. Диагностика и управление конфликтами в организации.
 12. Проект создания и функционирования маркетинговой службы на предприятии.
 13. Разработка бизнес-плана на новый вид продукции (услуги) для фирмы.
 14. Программа изменений выведения на рынок нового продукта.
 15. Разработка системы маркетинговых коммуникаций на предприятии.
 16. Повышение эффективности использования материальных ресурсов (основных производственных фондов, трудовых и других ресурсов) на предприятии при проведении организационных изменений.
 17. Повышение эффективности управления затратами и снижение себестоимости продукции при проведении организационных изменений.
 18. Повышение эффективности формирования, распределения и использования прибыли организации.
 19. Разработка корпоративной стратегии компании.
 20. Разработка стратегии развития подразделения компании.
 21. Анализ и изменение структуры организации в процессе актуализации стратегии деятельности.
- Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:
- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, полученных при изучении данной дисциплины;

- развитие умений работы со специальной литературой и иными информационными источниками;
- умение выполнять предварительный анализ и обработку данных, отечественного и зарубежного опыта, проводить диагностику организаций на основе применения подходов, методов и инструментов организационных изменений;
- приобретение навыков планирования организационного проекта по совершенствованию деятельности организации для обеспечения его конкурентоспособности.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-5	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятийно-категориальный аппарат в области управления организационными изменениями, его отличительные признаки, сущность и классификацию; - закономерности развития и изменений в организации; - методы и стратегии осуществления изменений в организации; - причины возникновения сопротивления изменениям; - методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений; - теоретические основы построения команды изменений 	<p>Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний при выполнении курсового проекта</p>	<p>Выполнение работ в срок, предусмотренных в рабочих программах</p>	<p>Невыполнение работ в срок, предусмотренных в рабочих программах</p>
	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять цикл проекта организационных изменений; - ставить цели, формировать задачи, связанные с разработкой программы изменений в организации; - выбирать стратегию 	<p>Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий, в т.ч.</p>	<p>Выполнение работ в срок, предусмотренных в рабочих программах</p>	<p>Невыполнение работ в срок, предусмотренных в рабочих программах</p>

	осуществления изменений; - определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, в т.ч. для снижения сопротивления изменениям	при выполнении курсового проекта		
	владеть навыками и инструментами разработки и реализации проекта организационных изменений	Выполнение самостоятельной работы и курсового проекта.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 5, 6 семестре для очной формы обучения, 5, 6 семестре для очно-заочной формы обучения, 5, 6 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-5	знать: - понятийно-категориальный аппарат в области управления организационными изменениями, его отличительные признаки, сущность и классификацию; - закономерности развития и изменений в организации; - методы и стратегии осуществления изменений в организации; - причины возникновения сопротивления изменениям; - методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений; - теоретические основы построения команды изменений	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь: - определять цикл проекта организационных изменений; - ставить цели, формировать задачи, связанные с разработкой программы изменений в организации;	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	<ul style="list-style-type: none"> - выбирать стратегию осуществления изменений; - определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, в т.ч. для снижения сопротивления изменениям 					
	<p>владеть навыками и инструментами разработки и реализации проекта организационных изменений</p>	<p>Решение прикладных задач в конкретной предметной области</p>	<p>Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач</p>	<p>Задачи не решены</p>

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Функционирование организации – это:

- устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;

- комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования;+

- развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;

- чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации.

2. Какие направления организационных изменений существуют:

- технологические, в продуктах и услуге, в управлении производством, в организационной культуре;

- технологические, в продуктах и услугах, в стратегии и структуре, в персонале и организационной культуре;+

- производственные, продуктовые, стратегические, культурные, административные;

- технологические, в продуктах и услугах, административные, в персонале и культуре.

3. Какая дисциплина (по П. Сенге) рассматривает человеческие устремления, результаты и реалистичную оценку сложившегося положения вещей в организации:

- формирование общего видения;

- индивидуальное мастерство (совершенствование личности);+

- интеллектуальные модели;

- командное обучение;

- системное мышление.

4. Какой способ трансформации знания используется при создании концептуальной модели и инициируется диалогом и коллективными раздумьями?

- социализацией;

- интернализацией;

- комбинацией;
 - экстернализацией.+
5. В какой модели(ях) объектов изменений организация рассматривается как открытая система?:
- модель «7С»;
 - модель Вайсборда;+
 - модель И. Адизеса;
 - модель Берка-Литвина;+
 - модель Р. Дафта;
 - модель Надлера-Ташмена.+
6. Какие из характеристик не относятся к теории «Е»:
- приоритет эффективных финансовых целей;
 - быстрые существенные результаты;
 - осуществление изменений снизу-вверх;+
 - экономические стимулы;
 - длительные временные затраты.+
7. В модели «кривой перемен» Дж. Дак основное внимание уделяется:
- производственным аспектам;
 - поведенческим аспектам;+
 - финансовым аспектам;
 - управленческим аспектам;
 - процессным аспектам.
8. Отсутствие приоритетов; найм работников по потребностям, а не компетенциям; ориентация на внешний мир в модели И. Адизеса соответствует стадии:
- выхаживание;
 - младенчество;
 - «давай-давай»;+
 - юность;
 - расцвет;
 - стабильность;
 - аристократизм;
 - ранняя бюрократизация (Салем сити);
 - бюрократизация;
 - смерть.
9. Преимуществами малых организаций являются:
- гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;+
 - высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
 - возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок;
 - все перечисленное.
10. Выберите характеристики, определяющие мотивацию компаний, передающих свой опыт посредством бенчмаркинга:
- престиж;+
 - новые знания и опыт;
 - эффективность и результативность организаций;
 - самообразование;+
 - инвестиционная привлекательность. +
- 7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**
1. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:
- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;+

- б) директивную политику и политику переговоров;
 - в) директивную политику и политику достижения общих целей.
2. Для проведения быстрых изменений следует использовать:
- а) директивную политику;+
 - б) политику переговоров;
 - в) аналитическую политику;
 - г) политику проб и ошибок.
3. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:
- а) страх перед неизвестным, неопределенным;+
 - б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
 - в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;+
 - г) правильного ответа вообще нет.
4. Процесс организационных изменений включает:
- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
 - б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
 - в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.+
5. Подход ИНТРОСПЕКТ направлен на выявление связи между главной задачей предприятия и личным вкладом работников в направлении:
- 1) сверху-вниз;
 - 2) снизу-вверх;+
 - 3) слева-направо.
6. Форма проведения изменений «Специальные проекты и задания» – это:
- 1) временная структура, создаваемая с целью установления необходимости в изменениях и разработки альтернатив;
 - 2) дополнительное специальное задание временного характера отдельному лицу или подразделению;+
 - 3) эксперимент, проводимый в ограниченном масштабе для проверки обоснованности мероприятий по преобразованиям
 - 4) проекты, используемые для проверки в ограниченном масштабе эффективность новой схемы, включающей значительные технологические, организационные или социальные изменения.
7. Предметом кадрового аудита являются:
- 1) укомплектованность штата, стиль руководства, необходимость обучения, структура персонала, инновационные возможности;+
 - 2) стиль руководства, техническая оснащенность персонала, структура персонала, уровень заработной платы;
 - 3) необходимость обучения, структура персонала, технические и инновационные возможности, стиль общения сотрудников.

8. Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений»

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

<i>Сложность изменений</i>	<i>Скорость изменений</i>	
	<i>Медленные</i>	<i>Быстрые</i>
<i>Простые</i>	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
<i>Сложные</i>	1. Разработка продукта 2.	1. Целеполагание 2.

Задание:

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений).

9. Ситуационная задача «Внутренние факторы изменений»

Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», – семья гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы к ситуации:

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

10. Кейс «Теории Е и О».

Описание ситуации для компании «Росбытхим».

Компания «Росбытхим». Ее генеральный директор руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2001 г. и продолжающимися по сей день. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех

сотрудников компании.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «Росбытхим» для достижения поставленной цели – всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. Топ-менеджеры компании поступили на программу МВА факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня были отправлены на программы переподготовки. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры, установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, данному факту способствовали семинары по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

В компании «Росбытхим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не один лишь генеральный директор с консультантами.

Руководителем (и собственником) компании «Росбытхим» было заявлено, что в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям, например, поездкам за город, катанию на лыжах и др.

Компания «Росбытхим» не имела плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец.

Следует отметить, что компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, представивших метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов — облегчить процесс и дать толчок для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ, с помощью которых топ-менеджмент мог бы применить их идеи. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимые для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

После ухода консультантов менеджеры продолжили работу самостоятельно. Они продолжают ее по сей день, ежедневно с творческим подходом рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Задание:

1. Внимательно прочитайте историю компании.
2. Определите примененную теорию изменений. Свои ответы подтвердите фактами из ситуации.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

1. Кейс «Практическое применение модели Вайсборда»

Ситуация для анализа:

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

Задание к ситуации:

1. Используя модель Вайсборда, проанализируйте каждый элемент. Постройте модели «как есть» (выявление организационных проблем) и «как должно быть».
2. Предложите программу изменений для решения организационных проблем.

2. Кейс «Мыльные пузыри российского бизнеса»

«Уральскую мыловаренную мануфактуру» создали супруги Одеговы в 2009 году, когда увлечение россиян мылом ручной работы, средствами для ванн и банными

аксессуарами росло. Разноцветное и яркое мыло с ароматами трав, цветов, фруктов, шоколада и других ингредиентов стало модным подарком.

Предприятие расположено в Ижевске. «Город находится на стыке Поволжья и Предуралья, Урал нас вдохновляет, отсюда и название компании», – поясняет коммерческий директор Дмитрий Одегов.

«Уральская мыловаренная мануфактура» производит около 2 тонн мыла в месяц, но готова делать в три раза больше. Компания также занимается дистрибуцией сопутствующих товаров (мочалки, веники, мыльницы и др.), а недавно начала выпускать средства для ванн и натуральную косметику. Сейчас в ее ассортименте более 250 позиций товаров собственного производства и более 200 позиций товаров других производителей. На предприятии работают 17 человек, производственные и складские площади занимают около 500 кв. м.

Выручка компании с начала 2013 года составляет 1–1,3 млн руб. в месяц. К 2012 году продажи мыла ручной работы в России, по мнению Одегова и других экспертов, достигли своего пика и перестали расти. Многие небольшие магазинчики (95% клиентов Одегова – индивидуальные частные предприятия) закрываются, не проработав и года. Взамен появляются новые, но далеко не все они умеют грамотно выстроить продажи премиальных продуктов.

Предприниматель пытается найти новые устойчивые каналы сбыта, новые продукты, а также перспективный формат для собственной розницы, которую планирует развивать.

Будни мыловаров.

Компания выпускает мыло под маркой UralSoap. «Отпускная цена натурального мыла, сделанного из пальмового и оливкового масел, – 70-80 руб. за 100 г, мыла на глицериновой основе – около 65 руб.», – поясняет Одегов.

Стоимость сырья составляет около 50% стоимости продукции. «С каждой позиции мы получаем примерно одинаковую маржу 50%. Но мыла пока продаем больше всего», – рассказывает Дмитрий. На оплату постоянных издержек (аренда помещения, налоги и зарплата сотрудников) уходит примерно 500 тыс. руб. в месяц.

В свое время Одеговы получили заказ стоимостью 3 млн руб.: косметическая компания, работающая по принципу сетевого маркетинга, заказала партию мыла под своей маркой. «Мы почувствовали перспективу и решили рискнуть. Расширили производственные площади, наняли дополнительный персонал. Чтобы работать с крупными клиентами, надо быть готовыми производить большие объемы», – говорит Дмитрий. К тому времени он понял, что нужно искать серьезных покупателей на крупные партии.

Сегодня выручка от всех небольших магазинов, с которыми работает «Уральская мыловаренная мануфактура», составляет около 1 млн руб. в месяц в сезон (декабрь, февраль, март), а в летние месяцы не превышает 200 тыс. руб. Таких магазинов у компании сейчас около 200. «Успешные торговые точки выкупают продукции на 250 тыс. руб. в год, но их меньшинство. Объемы других не превышают 20–40 тыс. руб. в год», – говорит Дмитрий. По его словам, чтобы бизнес был прибыльным, нужно работать с выручкой от 2 млн руб. в месяц.

Магазины, где присутствует продукция компании, распределены по стране более или менее равномерно, но этого нельзя сказать о спросе. Продажи в Южном и Сибирском федеральных округах гораздо выше, чем в остальных. Большая часть населения России, во всяком случае в регионах, не может покупать мыло за 200 руб. для ежедневного использования (владельцы магазинов с небольшой проходимостью добавляют к продукции маржу в среднем 200%). Такой продукт охотно берут в качестве подарка, поэтому бизнес сильно зависит от сезона. Падение спроса в межсезонье также способствует тому, что магазины клиентов часто закрываются.

Кто в обойме.

Конкуренция на рынке мыла ручной работы растет: в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Краснодаре есть свои производители, и местные клиенты предпочитают работать с местными же поставщиками.

Новые игроки возникают чуть ли не каждый день, даже в Ижевске у Одегова недавно появился конкурент. «Барьер вхождения на рынок ручного мыловарения не высок. Мы начинали с небольшого помещения площадью 30 кв. м, в котором работали четыре человека. Первоначальные инвестиции составили около 350 тыс. руб.», – рассказывает Дмитрий. Мыло можно изготовить и на собственной кухне, а рецепты найти в любом женском журнале или на сайтах. Мыловары-любители продают свою продукцию в интернете, а производителей, выпускающих мыло ручной работы в промышленных масштабах, по словам Одегова, в России уже больше 30, они даже начинают теснить западных игроков, которые познакомили россиян с этой продукцией.

Однако ажиотажный спрос на мыло прошел – каждый новый производитель забирает часть клиентов у старых. В то же время интерес к мылу ручной работы стали проявлять торговые и аптечные сети. Местные региональные сети готовы пробовать продукцию «Уральской мыловаренной мануфактуры» без оплаты «входных билетов». Но пока объемы продаж у сетей небольшие, и даже при их наценке 40% стоимость мыла ручной работы существенно превышает стоимость обычного. «В супермаркетах наша продукция стоит на полках рядом с бытовой химией и мылом за 25 руб. Чтобы покупатель понимал, почему оно стоит дороже, надо объяснить, в чем его отличие от обычного. Нужны продавцы-консультанты, правильная подача товара и размещение его на отдельной полке и промостойках, а также создание линейки брэндированных продуктов», – говорит Дмитрий.

Взаимодействие с крупным ритейлом Одегов считает перспективным направлением. Правда, мыло в брусках супермаркетам не подходит – компания поставляет им товар, упакованный небольшими кусками. Но этого недостаточно. «Ассортимент, который мы производили для небольших магазинчиков и бутиков, надо расширять. Растет спрос на натуральную косметику и средства по уходу за телом. Это модный тренд, большинство наших конкурентов стараются производить такие товары», – говорит Одегов.

Наладить же производство кремов на существующих площадях можно, технология изготовления натурального крема не намного сложнее выпуска мыла.

Мыльные брэнды.

Целенаправленно искать новые каналы сбыта и новых клиентов Одегов начал в конце прошлого года, для чего создал отдел продаж из четырех человек. Раньше такого отдела не было, небольшие компании находили производителя сами, через сайт, а на SEO-продвижение и контекстную рекламу «Уральская мыловаренная мануфактуры» тратила около 30 тыс. руб. в месяц.

Каждый из сотрудников отдела продаж целенаправленно прорабатывает по два федеральных округа. «Клиентская база увеличилась в три раза», – рассказывает Дмитрий. Выросло количество небольших заказчиков, перспективным оказалось сотрудничество с рекламными агентствами, которые предлагают своим клиентам мыло с логотипом в качестве сувенирной продукции. «Для рекламных агентств мы уже выполнили один большой заказ на 600 тыс. руб. и несколько маленьких», – говорит Одегов. Мыло и кремы предлагают и салонам красоты. Сейчас клиентами компании являются несколько десятков салонов. Правда, закупают они мало – на 2-3 тыс. руб. в месяц.

Недавно компания разработала три новых брэнда. Премиальный брэнд предназначен для супермаркетов уровня «Азбуки вкуса». Уже готовы дизайн упаковки и промостоек, линейка продукции, которая включает шампунь, маску для волос, пилинг и масло для тела, гейзеры для ванны и мыло в подарочной упаковке. «Средняя стоимость одной позиции – около 400 руб.», – поясняет коммерческий директор. У Одегова есть предварительные договоренности с сетями, начать продажи он планирует в течение

месяца.

Для двух других брендов «Уральская мыловаренная мануфактура» пока разработала только концепт – линейка продукции и рецептура будут готовы через три-четыре месяца. Один из брендов планируется продавать в аптечных сетях, второй – в магазинах парфюмерии и косметики. Средняя стоимость позиции – 150–250 руб. В общей сложности Одегов готов потратить по 1 млн руб. на запуск и продвижение каждого из брендов, включая размещение промостоек в супермаркетах, промоакции в местах продаж, продвижение в интернете. От использования торговой марки UralSoap компания планирует постепенно отказаться.

Есть и менее затратный путь – искать клиентов на изготовление продукции private label, заказчиками которой могут стать те же розничные и аптечные сети и косметические MLM-компании. Успешный опыт большого заказа у компании уже есть, есть и запросы на пробные партии на сумму около 20 тыс. руб. «Здесь можно ожидать больших объемов, но на быстрый прирост клиентов рассчитывать не приходится. Подписание контракта с крупными клиентами длится месяцами», – говорит Дмитрий.

Думает предприниматель и о собственной рознице. «У западных игроков, таких как Lush или Stenders, есть фирменные сети, работающие в России на условиях франшизы. Их опыт показывает, что лучший способ продвижения – собственные магазины», – считает Одегов. Но создавать еще один Lush он не хочет, рынок уже насыщен мыльными бутиками. Кроме того, в регионах они активно торгуют зимой, в праздники, но простаивают летом. «Нужно найти формат, обеспечивающий круглогодичную торговлю. Первый магазин я готов открыть хоть сейчас.

В Ижевске затраты на открытие небольшого магазинчика-лавки площадью 12 кв. м не превысят 300 тыс. руб.», – говорит он. Пока же компания запускает интернет-магазин. Существенного увеличения продаж этот канал не принесет, но, по мнению Одегова, будет служить продвижению компании и ее брендов.

Цель предпринимателя – загрузить производство и увеличить выручку минимум до 2 млн руб. в месяц, а также преодолеть сезонность спроса, характерную для подарочной продукции. В компанию он уже вложил около 2 млн руб., но готов инвестировать в два раза больше, если получит результат.

Задание к кейсу.

Решение кейса основано на технике, известной как «Анализ силы поля», которая предложена К. Левиным.

1. Выберите проблему, которая требует изменений.
2. Четко определите проблему. Кто вовлечен в нее? Насколько она велика? Какие факторы поддерживают ее?
3. Какие изменения вы хотели бы внести в ситуацию? Можете ли вы четко определить те изменения, которые необходимы? Можете ли вы их перечислить? Если вы ответите на все эти вопросы, перед вами будет своего рода план действий.
4. Определите те силы, которые подталкивают к изменениям, и те, которые противодействуют им.

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

Определили ли вы все силы, которые способствуют или препятствуют изменениям? Можете ли вы найти какие-нибудь еще?

5. Определите степень интенсивности этих сил.
6. Начертите диаграмму ситуации.
7. Используйте диаграмму для того, чтобы предложить и развить стратегию для реализации намеченных изменений с минимальным сопротивлением.

Рекомендации к выполнению работы:

1. Работа проводится в группах по 5-7 человек.

2. Для определения интенсивности предлагается применить метод социологического исследования проведения экспертизы. В качестве экспертов выступают студенты группы.

Выявленные движущие силы и сдерживающие факторы заносятся в таблицу 1.

Таблица 1

Исходные данные для исследования

№	Выявленные силы	Степень интенсивности сил		
		Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5
Движущие силы				
1				
2				
...				
Сдерживающие факторы				
1				
2				
...				

Участники опроса оценивают интенсивность сил, последовательно заполняя графы таблицы 1. С этой целью степени интенсивности присваиваются коэффициенты: «высокая» - 3, «средняя» - 2, «низкая» - 1. Каждый участник опроса заносит свою оценку в таблицу.

Рассчитывается средний балл и количество ответов по каждому параметру, которые заносятся в таблицу 2.

Таблица 2

Результаты социологического опроса

№	Выявленные силы	Средний балл ответов	Количество ответов, n	Сумма баллов, Q _i	Весовые коэффициенты, q _i
1	2	3	4	5	6
Движущие силы					
1					
2					
...					
	Итого:	X		$\sum Q$	$\sum q_i$
Сдерживающие факторы					
1					
2					
...					
	Итого:	X		$\sum Q$	$\sum q_i$

Определяется сумма балльных оценок каждой силы (Q_i) и общая сумма баллов ($\sum Q$):

$$\sum Q = \sum_{i=1}^n q_i \cdot Q_i \quad (1)$$

Для создания одинаковых условий оценки сумму весовых показателей принимают за единицу:

$$\sum_{i=1}^n q_i = 1 \quad (2)$$

3. При разработке стратегии нужно поработать следующие вопросы:

- Можете ли вы действительно уменьшить действие сил, сдерживающих изменения, без компромисса с силами, толкающими к изменениям?

- Можете ли вы осуществить развитие изменений таким образом, чтобы не увеличивалось сопротивление?

- Можете ли вы создать какое-либо побочное направление для сдерживающих сил, чтобы они устремились к новой цели?

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

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену:

5 семестр

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.

2. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.

3. Функционирование и развитие организации

4. Стабильность, устойчивость и изменчивость организации.

5. Законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией.

6. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

7. Проявление законов диалектики в организационных изменениях.

8. Причины и основные теории изменений в организации.

9. Направления, уровни и стадии организационных изменений.

10. Разновидности и типология изменений.

11. Факторы изменений.

12. Компоненты процесса организационных изменений.

13. Признаки идеальной организации.

14. Концепция обучающейся организации П. Сенге.

15. Лидерская организация.

16. Клиентоориентированная организация.

17. Организация в системе японского менеджмента.

18. Инновационная организация.

19. Модель Вайсборда.

20. Модель 7С.

21. Модель Берка-Литвина.

22. Модель Надлера-Ташмена.

23. Модель VOCATE.

24. Модель BSC.

25. Модель жизненного цикла Грейнера.

26. Модель жизненного цикла Адизеса.

27. Модель жизненного цикла Б. Мильнера.

28. Модель организационных изменений К. Левина. «Теория поля сил».

29. Модель организационных изменений Л. Гейнера.

30. «Теории Е и О» организационных изменений.

19. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

20. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.

21. Теория перехода Уильяма Бриджеса.

22. Модель организационных изменений Дж. Коттера.

23. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта.

6 семестр

1. Потребность в изменениях.
2. Возможности проведения организационных изменений.
3. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов.
4. Оценка потребностей и возможностей преобразований: оценка возможностей организационной структуры.
5. Оценка потребностей и возможностей преобразований: оценка возможностей инновационного климата организации.
6. Оценка потребностей и возможностей преобразований: организационной культуры.
7. Оценка потребностей и возможностей преобразований: кадровый аудит.
8. Оценка потребностей и возможностей преобразований: технологическая диагностика организации.
9. Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа.
10. Бенчмаркинг.
11. Концепция «Шесть сигм».
12. Контроллинг.
13. Понятие стратегии и виды стратегий развития организаций.
14. Классификация стратегий осуществления изменений.
15. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу.
16. Тенденции в управлении организацией
17. Факторы, определяющие выбор стратегии.
18. Принципы управления процессом изменений.
19. Процесс стратегического менеджмента.
20. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
21. Мониторинг и контроль процесса изменений.
22. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация.
23. Стратегии перепроектирования организации.
24. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией.
25. Организационный анализ организаций.
26. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
27. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур.
28. Оценка эффективности новой организационной структуры.
29. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям.
30. Причины сопротивления изменениям.
31. Формы и уровни сопротивления изменениям.
32. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.
33. Причины необходимости изменения персонала.
34. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом.
35. Модели трудового потенциала работника.
36. Команда и группа: общее и различия.
37. Проектирование командной работы.
38. Условия эффективности работы групп.
39. Концепция развивающего управления персоналом.

40. Методы организационного обучения.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 20 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов. Максимальное количество набранных баллов – 30.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 21 балла.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 21 до 24 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 25 до 27 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 28 до 30 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Системный подход к организации, как объекту управления	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
2	Природа организационных изменений	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
3	Модель идеальной организации как цель организационных изменений	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
4	Модели объектов изменений в организациях	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
5	Модели организационных изменений	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
6	Теории и модели жизненных циклов	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта

7	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
8	Стратегии проведения организационных изменений	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
9	Реструктуризация систем управления организаций	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
10	Соппротивление организационным изменениям и пути их преодоления	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта
11	Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение	ПК-5	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, защита курсового проекта

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

2. Баранников Н.И., Баркалов С.А., Порядина В.Л., Семенов П.И., Шиянов Б.А. Управление проектами: учеб. пособие: допущено УМО. - Воронеж : Научная книга, 2011 – 311 с.

3. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 327, [3] с.

5. Бабкина, О.Н. Управление изменениям : учебное пособие по изучению дисциплины для бакалавров направления: 38.03.02 Менеджмент / О.Н. Бабкина. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/109409.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

6. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 304 с. – ISBN 978-5-394-03539-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111010.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

7. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 – 190 с.

8. Троцкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Финансы и статистика, 2013 – 302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>.

9. Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013 – 172 с., <http://www.iprbookshop.ru/20044>.

10. Петров В. В., Даньшина В. В., Васильева О. Г. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Москва: Палеотип, 2011 – 208 с., <http://www.iprbookshop.ru/10254>.

11. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А.Н. Конев. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 137 с. – ISBN 978-5-4487-0154-2. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/72886>.

12. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. – Омск: Омский государственный университет, 2011 – 140 с.,

<http://www.iprbookshop.ru/24951>.

13. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. – Тамбов: ТГУ, 2011 – 83 с.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>.

- Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innoros.ru>.

- ИНИОН – <http://www.inion.ru/>.

- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <https://rospatent.gov.ru/ru>.

- Федеральная служба государственной статистики – <https://rosstat.gov.ru/>.

- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>.

- Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/>.

- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.hse.ru/>.

- <https://www.ipu.ru/pubs> - Публикации ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова.

- <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.

- <http://www.knigafund.ru> – Электронная библиотека книг и периодики.

- <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

- <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

- <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система.

- журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru> .

Современные профессиональные базы данных:

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>.

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>.

– Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>.

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>.

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>.

– Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru/pr/>.

– Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>.

Комплект лицензионного программного обеспечения – Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

Лицензионное ПО

LibreOffice

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

1. Компьютерный класс, который позволяет реализовать неограниченные образовательные возможности с доступом в сеть Интернет на скорости 6 мегабит в секунду. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми, а также онлайн (оффлайн) тестирование.

2. Библиотечный электронный читальный зал с доступом к электронным ресурсам библиотек страны и мира. В количестве 3-х мест.

3. Персональный компьютер с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2007, которое позволяет работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации, с выходом в сеть Интернет

4. Ноутбук с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2007, которое позволяет работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации, с выходом в сеть Интернет.

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

По дисциплине «Управление изменениями» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков разработки и реализации проекта организационных изменений. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа студентов. Информацию о всех видах самостоятельной работы студенты получают на занятиях.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.