

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики,
менеджмента и
информационных технологий

наименование факультета

/С.А.Баркалов/

подпись

И.О. Фамилия

31 августа 2021г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

«Управление организационными изменениями»

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль Управление бизнесом в цифровой экономике


Квалификация выпускника Магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 3 м.

Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2021

Автор программы



/Володина Н.Л./

Заведующий кафедрой
цифровой и
отраслевой экономики



/Сироткина Н.В. /

Руководитель ОПОП



/Сироткина Н.В./

Воронеж 2021

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

формирование у обучающихся теоретических знаний и основных практических навыков в области управления организационными изменениями.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- сформировать представление об использовании модели организационных изменений на практике;
- научить проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления предприятием;
- сформировать базовые навыки владения инструментами организационных изменений;
- получение обучающимися практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлениями изменениям.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина (модуль) «Управление организационными изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б.1 учебного плана.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» направлен на формирование следующей компетенции:
ПК – 4 Способен выстраивать коммуникацию и кооперацию в цифровой среде на основе использования различных цифровых средств, позволяющих во взаимодействии с другими людьми достигать поставленных целей.

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции |
|-------------|---|
| ПК - 4 | знать -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала - методы преодоления сопротивления изменениям -основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений -модели организационных изменений - основные инструменты проведения организационных изменений -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации |
| | уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность -создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала |

| | |
|--|---|
| | -осуществлять моделирование бизнес-процессов |
| | владеть |
| | -методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями |
| | -концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов |

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины «Управление организационными изменениями» составляет 4 зачетные единицы.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

Очная форма обучения

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестр |
|--|-----------------|-----------------|
| | | 2 |
| Аудиторные занятия (всего) | 44 | 44 |
| В том числе: | | |
| Лекции | 8 | 8 |
| Практические занятия (ПЗ) | 36 | 36 |
| Самостоятельная работа | 100 | 100 |
| Курсовой проект (работа) (есть, нет) | - | - |
| Контрольная работа (есть, нет) | - | - |
| Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен) | Зачет с оценкой | Зачет с оценкой |
| Общая трудоемкость | 144 час | 144 |
| | зач. ед. | 4 |

Заочная форма обучения

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестр |
|--|-----------------|-----------------|
| | | 4 |
| Аудиторные занятия (всего) | 10 | 10 |
| В том числе: | | |
| Лекции | 4 | 4 |
| Практические занятия (ПЗ) | 6 | 6 |
| Самостоятельная работа | 130 | 130 |
| Часы на контроль | 4 | 4 |
| Курсовой проект (работа) (есть, нет) | - | - |
| Контрольная работа (есть, нет) | - | - |
| Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен) | Зачет с оценкой | Зачет с оценкой |
| Общая трудоемкость | 144 час | 144 |
| | зач. ед. | 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 | Основы теории управления организационными изменениями | Закономерности организационного развития. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. <i>Самостоятельное изучение:</i> Сравнительный анализ моделей ЖЦО. Теоретические основы управления изменениями. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. <i>Самостоятельное изучение:</i> Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации. | 1 | 6 | 17 | 24 |
| 2 | Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления. | Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. <i>Самостоятельное изучение:</i> Алгоритм проведения организационных изменений. | 2 | 6 | 17 | 25 |
| 3 | Стратегические основы управления организационными изменениями | Основные стратегии организационных изменений. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. <i>Самостоятельное изучение:</i> Виды стратегий изменений. Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации. <i>Самостоятельное изучение:</i> Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. | 1 | 6 | 17 | 24 |
| 4 | Реинжиниринг бизнес-процессов. | Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. <i>Самостоятельное изучение:</i> Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, структура реинжиниринга бизнес-процессов. | 2 | 6 | 17 | 25 |
| 5 | Основные методы и инструменты управления изменениями | Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. <i>Самостоятельное изучение:</i> Информация и знание. Теория создания организационного знания. | 2 | 6 | 17 | 25 |

| | | | | | | |
|--------------|---|---|----------|-----------|------------|------------|
| | | Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений. <i>Самостоятельное изучение:</i> Этапы бенчмаркингового проекта | | | | |
| 6 | Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. | Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OSAI) в диагностике и изменении организационной культуры. <i>Самостоятельное изучение:</i> Содержание организационной культуры. | - | 6 | 15 | 21 |
| Итого | | | 8 | 36 | 100 | 144 |

заочная форма обучения

| № п/п | Наименование темы | Содержание раздела | Лекц | Прак зан. | СРС | Всего, час |
|-------|---|--|------|-----------|-----|------------|
| 1 | Основы теории управления организационными изменениями | Закономерности организационного развития. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. <i>Самостоятельное изучение:</i> Сравнительный анализ моделей ЖЦО. Теоретические основы управления изменениями. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. <i>Самостоятельное изучение:</i> Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации. | 2 | 2 | 42 | 46 |
| 2 | Соппротивление персонала изменениям и методы его преодоления. | Соппротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. <i>Самостоятельное изучение:</i> Алгоритм проведения организационных изменений. | | | | |
| 3 | Стратегические основы управления организационными изменениями | Основные стратегии организационных изменений. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. <i>Самостоятельное изучение:</i> Виды стратегий изменений. Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации. <i>Самостоятельное изучение:</i> Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. | 2 | 2 | 44 | 48 |
| 4 | Реинжиниринг бизнес-процессов. | Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|----------|----------|------------|------------|
| | | <i>Самостоятельное изучение:</i> Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, структура реинжиниринга бизнес-процессов. | | | | |
| 5 | Основные методы и инструменты управления изменениями | Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. <i>Самостоятельное изучение:</i> Информация и знание. Теория создания организационного знания. Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений. <i>Самостоятельное изучение:</i> Этапы бенчмаркингового проекта | - | 2 | 44 | 46 |
| 6 | Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. | Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OSAI) в диагностике и изменении организационной культуры. <i>Самостоятельное изучение:</i> Содержание организационной культуры. | | | | |
| Форма контроля- зачет с оценкой | | | | | | 4 |
| Итого | | | 4 | 6 | 130 | 144 |

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

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

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) во 2 семестре.

Учебным планом по дисциплине «Управление организационными изменениями» не предусмотрено выполнение контрольной работы (контрольных работ) во 2 семестре.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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 - 4 | <p>знать</p> <ul style="list-style-type: none"> -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала - методы преодоления сопротивления изменениям -основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений -модели организационных изменений - основные инструменты проведения организационных изменений -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации | Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
| | <p>уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность -создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала -осуществлять моделирование бизнес-процессов | Решение стандартных практических задач | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
| | <p>владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями - концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов | Решение прикладных задач в конкретной предметной области | 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 во 2 семестре для очной формы обучения, во 2 семестре для заочной формы обучения по системе:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции | Критерии оценивания | Отлично | Хорошо | Удовл | Неудовл |
|-------------|---|---------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| ПК - 4 | <p>знать</p> <ul style="list-style-type: none"> -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала - методы преодоления сопротивления изменениям | Тест | Выполнение теста на 90-100% | Выполнение теста на 80-90% | Выполнение теста на 70-80% | В тесте менее 70% правильных ответов |

| | | | | | |
|--|------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| <p>-основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений</p> <p>-модели организационных изменений</p> <p>- основные инструменты проведения организационных изменений</p> <p>-основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации</p> | | | | | |
| <p>уметь</p> <p>- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность</p> <p>-создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала</p> <p>-осуществлять моделирование бизнес-процессов</p> | Тест | Выполнение теста на 90-100% | Выполнение теста на 80-90% | Выполнение теста на 70-80% | В тесте менее 70% правильных ответов |
| <p>владеть</p> <p>методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями</p> <p>концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов</p> | Тест | Выполнение теста на 90-100% | Выполнение теста на 80-90% | Выполнение теста на 70-80% | В тесте менее 70% правильных ответов |

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. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

2. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

3. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

4. Изменение –это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс

- обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.
5. К видам организационных изменений относят:
- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.
6. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
7. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли рассматривает организацию как:
- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe –рефрейминг, Restructure –реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.
8. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) оба ответа а) и б) верны.
9. К личным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- г) все ответы а), б) и в) верны.
10. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:
- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.

Задание 2

Проанализируйте перечисленные в таблице вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица Стереотипы и пути их преодоления

| Вариации стереотипов | Форма проявления сопротивления | Методы преодоления сопротивления | Стиль проведения изменений |
|---------------------------------------|--|----------------------------------|----------------------------|
| «Это у нас уже есть» | Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением | | |
| «Это у нас не получится» | Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения | | |
| «Это не решает наших главных проблем» | Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное | | |
| «Это требует доработки» | Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется | | |
| «Здесь не все равноценно» | От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл | | |
| «Есть и другие предложения» | Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними | | |

Задание 3

Приведите примеры изменений

Причина

- Непредвиденные:
- Планомерные:

Организационная сфера

- Ориентированные на структуру:
- На поведение людей:
- На технологию:

Задание 4

Приведите примеры изменений

Масштаб изменений

- Влияющие на отдельных сотрудников:
- На группу сотрудников:
- На организацию в целом:

Степень влияния на положение

- Сильные
- Слабые

Задание 5. Проанализируйте модель организационного развития Л.Данко. Ответьте на следующие вопросы: 1. Для чего служит модель Л.Данко? 2. Проведите содержательную характеристику этапов развития организации в соответствии с приведенным графиком.

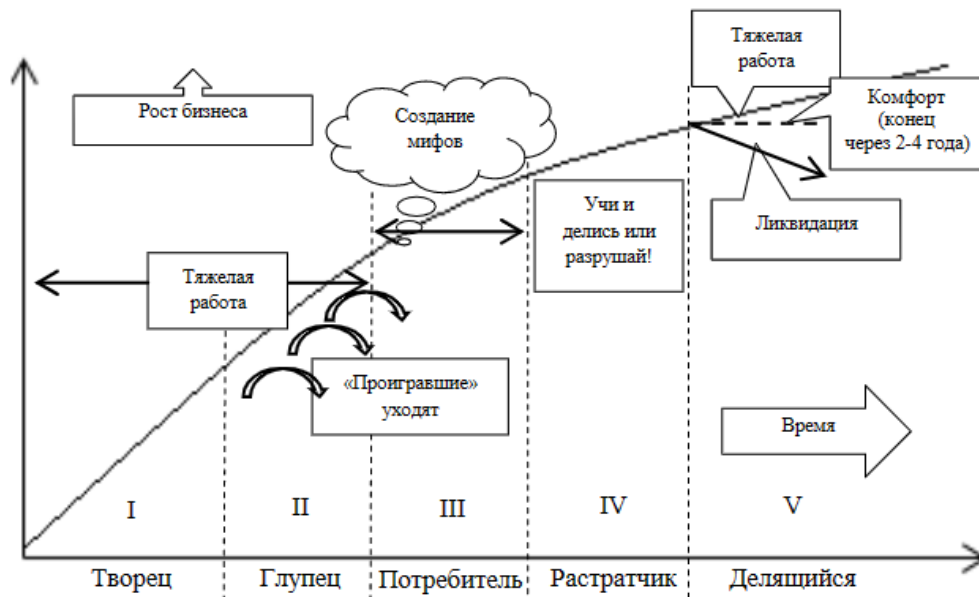


Рис. 1. Модель организационного развития Л. Данко

Задача 6. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.

Задача 7. Что включает в себя примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии?

Задача 8. Что предполагает динамическая организация?

Задача 9. Перечислите пять основных признаков грядущих перемен.

Задача 10. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям.

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

| Сдерживающие силы | Причины возникновения | Последствия сопротивления |
|---|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Эгоистический интерес | Ожидания потерь в результате изменений | |
| Неправильное понимание последствий изменений | Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений; отсутствие достоверной информации | |
| Различное восприятие нововведений | Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации | |
| Нарушение привычек, традиций и ценностей | Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции | |
| Наличие прошлых обид | Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений | |
| Сомнения в технологии проведения изменений | Недоверие к компетентности инициаторов изменений | |
| Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений | Приверженность неформальной группы | |

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задние 1

Кейс. Качество работы

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией.

В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас.

Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Вопросы к кейсу

Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи.

Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

1. Как Вы подойдете к проведению беседы?
2. “Уроки”, извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
3. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
4. Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
5. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

Задание 2

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

1. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
2. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
3. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.

Задание 3

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

1. Одна из важных причин сопротивления – культура.
2. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
3. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
4. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

Задание 4

Ситуация. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 1).

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

| Сдерживающие силы | Причины возникновения | Последствия сопротивления |
|---|---|---------------------------|
| Эгоистический интерес | Ожидания потерь в результате изменений | |
| Неправильное понимание последствий изменений | Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации | |
| Различное восприятие нововведений | Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации | |
| Нарушение привычек, традиций и ценностей | Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции | |
| Наличие прошлых обид | Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений | |
| Сомнения в технологии проведения изменений | Недоверие компетентности инициаторов изменений | |
| Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений | Приверженность неформальной группе | |

Задание 5. Ситуация «Производство часов в Швейцарии». В 50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Задание. Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Задание 6. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций управления организационными изменениями? Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.

Задача 7. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые являются обучающимися.

Задача 8. Ситуация «Обучение». Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Задача: 1 Является ли данная организация самообучающейся? 2 Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Задача 9. Ситуация «Ювелирная сеть». У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают. Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет. Вопрос: В чем причина, на ваш взгляд?

Задача 10. Распределите соответствующие методы диагностики и анализа организации.

| | |
|---------------------------|---------------------------------|
| Наблюдение | Методы диагностики |
| Интервьюирование | |
| Анкетирование | |
| Тестирование | |
| SWOT-анализ | |
| куб Прайса | Методы организационного анализа |
| STEP-анализ | |
| анализ поля сил К. Левина | |
| схема «входа-выхода» | |

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие организационных изменений
2. Классификация организационных изменений
3. Компоненты процесса преобразований
4. Причины сопротивления изменениям
5. Методы преодоления сопротивлений изменениям
6. Модель изменений К.Левина
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера
8. Теория Е теория О организационных изменений
9. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж.Келли

10. Модель «кривой перемен» Дж.Дак
11. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза
12. Процесс перехода от предпринимательства к управлению
13. Методика измерения «болезней роста»
14. Понятие реструктуризации
15. Подходы к построению организационных структур
16. Организационный анализ предприятия
17. Связь модели стратегии и модели организационной структуры
18. Подходы к реструктуризации управления предприятием
19. Управление с помощью процессов
20. Подходы к оптимизации бизнес-процессов
21. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
22. Структура реинжиниринга
23. Принципы реинжиниринга
24. Этапы внедрения процессного подхода
25. Концепция «обучающейся организации»
26. Бенчмаркинг
27. Концепция шесть сигм
28. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6 Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства |
|-------|---|---|---|
| 1 | Основы теории управления организационными изменениями | ПК - 4 | Тест, защита самостоятельной работы, устный опрос |
| 2 | Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления. | ПК - 4 | Тест, защита самостоятельной работы, устный опрос |
| 3 | Стратегические основы управления организационными изменениями | ПК - 4 | Тест, защита самостоятельной работы, устный опрос |
| 4 | Реинжиниринг бизнес-процессов. | ПК - 4 | Тест, защита самостоятельной работы, устный опрос |
| 5 | Основные методы и инструменты управления изменениями | ПК - 4 | Тест, защита самостоятельной работы, устный опрос |
| 6 | Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. | ПК - 4 | Тест, зачет, устный опрос |

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.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная:

1 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 // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html>

Дополнительная:

1 Управление бизнес-процессами : учебное пособие / Н. Д. Горюнова, Д. Ю. Ковылкин, Л. Н. Никитина [и др.] ; под редакцией Л. Н. Никитиной. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 89 с. — ISBN 978-5-7937-1741-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102983.html>

2 Осколкова, М. В. Стратегическое управление организационной культурой российских корпораций : монография / М. В. Осколкова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9961-2069-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101452.html>

3 Володина Н.Л. Управление изменениями: практикум (учебное пособие) Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014.

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

Лицензионное программное обеспечение

1. Office Professional Plus 2013 Single MVL A Each Academic
Свободное ПО

1. LibreOffice
2. Moodle
3. OpenOffice
4. Skype
5. Zoom

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.edu.ru/>
2. Образовательный портал ВГТУ

Информационные справочные системы

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

Современные профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики

Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>

2. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство

Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>

3. АК&М — экономическое информационное агентство

Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>

4. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство

Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>

5. Корпоративный менеджмент

Адрес ресурса: <https://www.cfin.ru>

6. Журнал «Эксперт»

Адрес ресурса: <http://www.expert.ru> .

7. Информационный портал «Управление производством»

Адрес ресурса: <http://www.up-pro.ru/>

8. Журнал «Организатор производства»

Адрес ресурса: <http://org-proizvodstva.ru/>

9. Планета САМ. Информационно-аналитический электронный журнал

Адрес ресурса: <http://www.planetacam.ru> –

10. Журнал «Умное производство».

Адрес ресурса: <https://umnpro.com>

11. Журнал «Цифровая и отраслевая экономика»

Адрес ресурса: <https://cchgeu.ru/science/nauchnye-izdaniya/ekonomika-i-predprinimatelstvo/arkhiv-vypuskov/>

12. Журнал «Цифровая экономика»

Адрес ресурса: <http://digital-economy.ru>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов.

Аудитории для практических занятий, оснащенные:

- мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов;
- интерактивными информационными средствами;
- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет.

10 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Управление организационными изменениями» читаются лекции, проводятся практические занятия.

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 принятия управленческих решений с целью максимально эффективного взаимодействия членов коллектива. 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.

Освоение дисциплины оценивается на зачете.

| Вид учебных занятий | Деятельность студента (особенности деятельности студента инвалида и лица с ОВЗ, при наличии таких обучающихся) |
|---|--|
| Лекция | Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить 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. |
| Практические занятия | 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. |
| Подготовка к дифференцированному зачету | При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и решение задач на практических занятиях. |