

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.12.2022 15:24:34  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков  
Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Социальная психология и организационное консультирование»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАМА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными  
изменениями»**

37.04.01 «Психология»

очная

Год набора – 2022

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

кандидат философских наук, доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

**Заведующий кафедрой социальных технологий**, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий.  
Протокол №9 от «27» июня 2022г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4-5
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5-7
3. Содержание и структура дисциплины.....	7-10
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	10-17
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	17-25
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	26-28
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1.Основная литература.....	28
7.2.Дополнительная литература.....	28
7.3.Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	28
7.4.Интернет-ресурсы.....	28
7.5.Иные источники.....	29
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	30

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
УК-1	Способен применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК-1.2	Способен определять стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

<b>ОТФ/ТФ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
---	-----------------------------------	----------------------------

	<b>УК-1.2</b>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание понятийно-категориального аппарата учебных дисциплин «Организационное развитие и управление организационными изменениями» и «История социально-психологических концепций»;</li> <li>• Закономерности, принципы и технологические параметры социально-психологических процессов и управления изменениями в организациях</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;</li> <li>• Проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений;</li> <li>• Использовать организационный опыт для повышения показателей эффективности деятельности организации.</li> <li>• Анализировать организацию как систему и описывать ее системные свойства;</li> </ul> <p>Владеть на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятием управленческих решений, связанных с организационными изменениями.</li> <li>• Предлагать систему организационно-управленческих решений и оценивать условия и последствия принимаемых решений активного участия в реализации программ организационных изменений</li> <li>• Оценкой последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности</li> </ul>
--	---------------	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

**Объем дисциплины** Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад.час./54 астр. час.

**Форма обучения:** очная

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах./астр. час.)
<b>Общая трудоемкость</b>	72/54
<b>Контактная работа</b>	50/37,5
Лекции	16/12
Практические занятия	32/24
Практическая подготовка	8/6
Консультация	2/1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	22/16,5

<b>Контроль самостоятельной работы</b>	
<b>Формы текущего контроля</b>	Опрос, доклады с презентациями, выступления в ходе дискуссии, решение кейсов, выступления на круглом столе
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	зачет с оценкой

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» (2 семестр) относится к Блоку 1, в части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений.

Дисциплина читается на 1 курсе во 2 семестре. Изучение дисциплины опирается на знания, полученные в процессе освоения ряда дисциплин, читаемых

В 1 семестре (1 курса):

Б1.В.10 Психология управленческой деятельности

Б1.В.11 Современные концепции и методы управления персоналом

Б1.В.12 Теория организации и организационная культура

Дисциплина является одной из дисциплин, которые создают основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе освоения дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной

В 1 семестре (1 курс)

Б1.В.05 Акмеология организационного лидерства

Б1.В.08 Психологические методы управления

во 2 семестре (1 курс) параллельно читаются:

Б1.В.03 Психология инновационной деятельности

*Б1.В.ДВ.04.01* Организационное поведение

Б1.В.ДВ.04.02 Организационное проектирование

В 3 семестре (2курс)

Б1.В.07 Формирование и развитие управленческих компетенций

Б1.В.ДВ.01.01 Основы проектной деятельности в сфере организационного консультирования

Б1.В.ДВ.01.02 Организационно-психологическое консультирование

*Б1.В.ДВ.02.02* Профилактика профессионального выгорания сотрудников

Б1.В.ДВ.03.02 Управление конфликтами в организации

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе всеми видами практик.

Знания, выпускных квалификационных работ.

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziiu->

de.ranepa.ru/. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Очная форма обучения						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Объем дисциплины (модуля), час.						
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	ПП	КСР		
<b>Раздел 1. Организационное проектирование: сущность и специфические особенности</b>									
Тема 1	Организация как динамическая система	6	4					2	О
Тема 2	Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития	8			2	4*		2	ДП
Тема 3	Теория управления организационными изменениями	6	4					2	О
Тема 4	Концепции и модели управления организационными изменениями	8			6			2	ДП
Тема 5	Проектирование организационных изменений	4	2					2	О
Тема 6	Методы и инструменты осуществления организационных изменений	8			6			2	ВД
Тема 7	Стратегия организационных изменений	4	2					2	О
Тема 8	Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация	8			6			2	О
Тема 9	Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения	4	2					2	О
Тема 10	Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении	6			4			2	К

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	ПП		
	организационными изменениями.							
Тема 11	Управление персоналом в условиях организационных изменений	3	2				1	О
Тема 12	Соппротивление персонала изменениям и методы его преодоления	5				4*	1	КС
<b>Консультация</b>		<b>2/1,5</b>						
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Зачет с оценкой</b>
<b>Всего (акад час./ астр. час):</b>		<b>72/54</b>	<b>16/12</b>		<b>24/18</b>	<b>8/6</b>	<b>22/16,5</b>	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

4\*- практическая подготовка. Реализуется на базе официального партнера магистерской программы- Консалтинговой компании ВІТОВІ по адресу: 196084, СПб, Московский пр, д.102

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад с презентацией (ДП), выступление в ходе дискуссии (ВД), решение кейсов (К), круглый стол (КС)

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (з/о).

## 3.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Организация как динамическая система

(Лекция-презентация – 2ч. Опрос в ходе лекции )

Семантика понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура». Организация как сфера деятельности: функция и объект управления. Взгляд на организацию как динамическую систему. Процессы функционирования и развития организаций. Виды организационных структур управления. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Определение стратегии и виды стратегий развития организации. История возникновения и развития организационных изменений.



## **Тема 2. Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития**

(Практическое занятие в форме: доклады с презентациями. - 2ч.)

(Практическое занятие в форме практической подготовки - 4ч. Реализуется на базе официального партнера магистерской программы- Консалтинговой компании ВІТОВІ по адресу: 196084, СПб, Московский пр, д.102)

Организация как объект изменений. Внутренние источники и концепция развития организации. Внешние источники развития организации. Возрастные и стратегические изменения организаций. Взаимосвязь теории организации с другими теориями менеджмента. Модели развития и жизненного цикла организаций: модель Зигерта и Ланг; модель жизненного цикла организации Б.Мильнера; модель Грейнера; модель жизненного цикла организации И.Адизеса;

## **Тема 3. Теория управления организационными изменениями**

(Лекция-презентация – 2ч. Опрос в ходе лекции)

Понятие, предпосылки, значение организационных изменений. Классификация организационных изменений. Основные принципы управления организационными изменениями. Подходы к определению организационных изменений. Направления изменений в организации (по Дафту). Модель Берка – Литвина. Модель общего состава объектов изменений в организациях. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.

## **Тема 4. Концепции и модели управления организационными изменениями**

(Практическое занятие в форме: доклады с презентациями - 4ч.)

Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений: Концепция обучающейся организации П.Сенге; Лидерская организация; Клиентоориентированная организация; Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.; Инновационная организация; Новая организационная модель Ф.Лалу: бирюзовая организация.

Модель изменений К.Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений.

## **Тема 5 Проектирование организационных изменений**

(Лекция – презентация – 2ч., опрос в ходе лекции)

Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен. Подходы к реализации организационных изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Подготовка и осуществление изменений. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

## **Тема 6. Методы и инструменты осуществления организационных изменений**

(Практическое занятие в форме дискуссии - 4ч.)

Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики. Методы организационного анализа. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений. Концепция «шесть сигм». Всеобщее управление качеством. Процессный подход к управлению. Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений. Менеджмент знаний. Особенности контроля при управлении изменениями. Контролинг. Оценка эффективности управления организационными изменениями.

**Тема 7. Стратегия организационных изменений** (Лекция – презентация – 2ч., опрос в ходе лекции)

Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Понятие организационного маркетинга, имиджа, бренда и управление им. Ребрендинг. Роль руководства и собственников организации в проведении стратегических организационных изменений. Исследование человеческих ресурсов организации. Цели, задачи и процедуры аудита персонала. Роль профессиональных консультантов в реализации организационных изменений.

**Тема 8. Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация**  
(Практическое занятие в форме докладов с презентациями - 4ч.)

Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация. Подходы к созданию и изменению организационной структуры. Управление изменениями в структуре организации: понятие, виды и предпосылки реорганизации и реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Основные этапы реструктуризации. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации. Управление изменениями бизнес-процессов организации: подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Этапы и структура реинжиниринга.

**Тема 9. Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения** (Лекция – презентация - 2, опрос в ходе лекции)

Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом организационных изменений. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций. Принципы, способы и приемы оказания влияния. Команда. Типы команд. Современный менеджмент и потребность в лидерстве. Лидерство как инструмент преобразований.

**Тема 10. Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении организационными изменениями** (Практическое занятие в форме решения кейсов .- 4ч.)

Диагностика эффективности организационной (корпоративной) культуры. Изменения в организационной (корпоративной) культуре. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразований в организации. Команда преобразований. Лидерство и обучающаяся организация.

**Тема 11. Управление персоналом в условиях организационных изменений**  
(Лекция – презентация - 2ч., опрос в ходе лекции)

Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений. Риск как объективное свойство преобразований. Отношение работников к изменениям в организации: объективные предпосылки и факторы. Предпосылки и причины возникновения конфликтов в условиях организационных изменений. Стратегии и методы управления конфликтами. Проблемы формирования преобразующего мышления.

Модели и частные методики оценки эффективности организационных изменений. Система оценки эффективности.

## **Тема 12. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления**

(Практическое занятие в форме выступлений на круглом столе - 4ч. . Реализуется на базе официального партнера магистерской программы- Консалтинговой компании ВІТОВІ по адресу: 196084, СПб, Московский пр, д.102)

Причины сопротивления организационным изменениям/преобразованиям: признаки и источники сопротивления изменениям. Формы сопротивления изменениям. Факторы снижения сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту). Решающая роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости обучающихся**:

Таблица 5

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организация как динамическая система	опрос
Тема 2	Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития	доклад с презентацией
Тема 3	Теория управления организационными изменениями	опрос
Тема 4	Концепции и модели управления организационными изменениями	доклад с презентацией
Тема 5	Проектирование организационных изменений	опрос
Тема 6	Методы и инструменты осуществления организационных изменений	выступления в ходе дискуссии
Тема 7	Стратегия организационных изменений	опрос
Тема 8	Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация	доклад с презентацией
Тема 9	Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения	опрос
Тема 10	Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении организационными изменениями	кейсы
Тема 11	Управление персоналом в условиях организационных изменений	опрос
Тема 12	Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	круглый стол

### **Оценка уровня подготовленности обучающихся**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя в ходе опроса по теме занятия;
- выполнение доклада по практическим заданиям;
- участие в работе круглого стола.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя в ходе опроса по теме занятия:

- правильность и полнота ответа

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и научными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции;
- культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);
- соблюдение регламента.

Критерии оценивания опроса

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия, оценивается в соответствии с учетом степени осведомленности студента, а также актуальности используемых источников и материалов.

Критерии оценивания выступления на круглом столе:

- обучающийся выступает с проблемным вопросом;
- высказывает собственное суждение;
- отвечает аргументировано на вопросы;
- демонстрирует информационную готовность к обсуждению;
- грамотно и четко формулирует вопросы к выступающему.

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### 1. Примерные вопросы для *опроса в ходе лекции*

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам

#### **Тема 1. Организация как динамическая система**

1. Дайте определение понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура».
2. Осуществите анализ типологии организаций.
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации
4. Определите, что включает в себя внутренняя среда организации?
5. Раскройте, что включает в себя внешняя среда организации?

#### **Тема 3. Теория управления организационными изменениями**

1. Проведите анализ понятия «организационные изменения» (семантика понятия).
2. Покажите и обоснуйте организационные изменения как фактор устойчивости организации.
3. Рассмотрите подходы к определению организационных изменений
4. Назовите основные принципы управления организационными изменениями.
5. Покажите в чем суть «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.

## **Тема 5. Проектирование организационных изменений**

1. Определите, что такое организационное проектирование изменений?
2. Раскройте, каковы основные задачи организационного проектирования?
3. Назовите основные этапы организационного проектирования.
4. Раскройте, что обозначает понятие «контекст перемен»?
5. Определите, в чем заключаются факторы неопределенности при осуществлении изменений.

## **Тема 7. Стратегия организационных изменений**

1. Назовите стратегии осуществления изменений
2. Раскройте, какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений.
3. Назовите основные области стратегических изменений.
4. Рассмотрите цели, задачи и процедуры аудита персонала.
5. Выявите, в чем заключается системный характер стратегических изменений.

## **Тема 9. Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения**

1. Раскройте, в чем заключается влияние формальных коммуникаций на осуществление организационных изменений.
2. Покажите, как осуществляется влияние неформальных коммуникаций на процесс изменений в организации.
3. Изложите и проанализируйте теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
4. Покажите, почему самый успешный способ реализации организационных изменений – это создание слаженно действующей команды.
5. Обоснуйте, почему в настоящих условиях растет потребность в лидерах.

## **Тема 11. Управление персоналом в условиях организационных изменений**

1. Назовите основные задачи службы персонала в условиях организационных изменений.
2. Назовите технологии, которые используются специалистами по персоналу, для обеспечения эффективности организационных изменений.
3. Раскройте причины возникновения конфликтов в условиях организационных изменений
4. Определите понятие «преобразующее мышление».
5. Проанализируйте проблемы оценки эффективности осуществленных в организации изменений (преобразований).

## **2. В ходе семинарских занятий**

### **Тема 2. Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития**

#### **Примерные темы докладов с презентациями:**

1. Процесс динамического существования организации и фазы жизненного цикла системы.
2. Сущность, свойства и закономерности развития организации
3. Система управления развитием организации
4. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития
5. Модель организационного развития Л.Грейнера
6. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса
7. Модель органического эволюционного развития предприятия Б.Ливехуда и Ф.Глазла

8. Концепция интеллектуального капитала.
9. Обучающаяся организация: семантика понятия.
10. Управление знаниями. Теория создания организационного знания И.Ноаки и Х.Такеучи.

#### **Тема 4. Концепции и модели управления организационными изменениями**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме и сопровожден электронной презентацией.

#### **Примерные темы докладов с презентациями:**

1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений
3. Процесс управления организационными изменениями.
4. Концепция жесткого и мягкого управления изменениями
5. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
6. Модель изменений К.Левина.
7. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений.
8. Новая организационная модель Ф.Лалу: бирюзовая организация.
9. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями
10. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

#### **Тема 6. Методы и инструменты осуществления организационных изменений**

Студент разрабатывает вопросы, продумывает проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов). На основе проведенного анализа каждого из вопросов, вынесенных для обсуждения на круглом столе, необходимо аргументировано обосновать свою точку зрения:

#### **Примерная тематика выступлений на круглом столе.**

1. Организационная диагностика. Методы диагностики.
2. Методы организационного анализа.
3. Подходы к реализации организационных изменений.
4. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
5. Концепция «Шесть сигм».
6. Всеобщее управление качеством
7. Сбалансированная система показателей.
8. Особенности контроля при управлении изменениями. Контроллинг.
9. Фактор неопределенности в осуществлении изменений.
10. Оценка эффективности управления организационными изменениями.

#### **Тема 8. Рейнжиниринг, реорганизация и реструктуризация**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме и сопровожден электронной презентацией.

#### **Примерные темы докладов с презентациями:**

1. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация
2. Подходы к реструктуризации управления организацией.
3. Методы и средства реструктуризации
4. Этапы реструктуризации.
5. Основные риски в проведении реструктуризации.
6. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
7. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Принципы реинжиниринга.
10. Ребрендинг.

## **Тема 10. Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении организационными изменениями**

### **Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»**

1. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация. Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы.

1. Какова организационная культура компании Levi Straus?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

[http://proftests.ru/lib/b8/4\\_11\\_1.htm](http://proftests.ru/lib/b8/4_11_1.htm)

### **Кейс «Внедрение командных ценностей в корпоративную культуру компании»**

Характеристика организации: Компания - ООО «Менеджмент & Консалтинг». Профиль деятельности - управленческий консалтинг, преобладает проектная форма работы.

Структура организации - матричная, горизонтальная иерархия.

Численность персонала - 50 человек. Срок работы компании - четыре года.

Ситуация. Вас пригласили в компанию на должность HR-директора. Ранее специалиста, целенаправленно занимающегося человеческим капиталом, в организации не было. Ваше первое задание - провести аудит персонала и корпоративной культуры: оценить состояние элементов культуры, определить основные компетенции ключевых работников, сильные и слабые стороны компании по обоим направлениям, дать рекомендации. В качестве инструмента для сбора информации вы выбрали структурированное интервью с сотрудниками и личные наблюдения в первые недели работы.

В ходе исследования вы обратили внимание на существенное расхождение в позиционировании компании и реальной ситуации отношении одной из ключевых ценностей - командное<sup>TM</sup>, сплоченности. На сайте компании делается сильный акцент на значимости персонала: «Команда профессионалов», «Каждый новый сотрудник - важное событие в жизни нашей компании» и т. д. Из интервью с работниками вы выяснили, какова ситуация на самом деле. Всех объединяет личность генерального директора, а сами по себе члены коллектива разобщены. Низкая информированность о том, кто чем занимается, что происходит в проектах. Даже просто о человеке из соседнего кабинета почти ничего не известно. Сотрудники знакомы только с теми людьми, с которыми пересекаются по работе. Нет «сильных» корпоративных традиций.

На собственном опыте вы почувствовали, что новому человеку трудно влиться в коллектив. Дополнительное препятствие, помимо названных сотрудниками, - отношение к новичку с позиции «докажи, чего ты стоишь». Кроме того, вы столкнулись с тем, что прямое обращение внимания на проблему «командности, сплоченности» вызывает у



людей защитную реакцию («у нас все хорошо») и нежелание продолжать разговор на данную тему.

Генеральный директор согласен с вашими наблюдениями и выводами. Он заинтересован в том, чтобы сформировать команду профессионалов, готов поддерживать действия по повышению сплоченности коллектива, ведь это важно как для проектной деятельности, так и для эффективности компании в целом.

Вопросы для анализа ситуации

1. Кто и каким образом будет определять, какие ценности и компетенции необходимы организации?
2. Какие это должны быть ценности и компетенции, по вашему мнению? Какое место среди них будет занимать командность, сплоченность?

[http://proftests.ru/lib/b8/4\\_10\\_2.htm](http://proftests.ru/lib/b8/4_10_2.htm)

## **Тема 12. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.**

Реализуется на базе официального партнера магистерской программы- Консалтинговой компании ВІТОВІ по адресу: 196084, СПб, Московский пр, д.102

На основе проведенного анализа каждого из вопросов, вынесенных для обсуждения на круглом столе, аргументировано обосновать свою точку зрения.

### **Примерные вопросы для круглого стола**

1. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
2. Признаки и источники сопротивления изменениям.
3. Причины сопротивления изменениям.
4. Формы сопротивления изменениям.
5. Методы преодоления сопротивления изменениям.
6. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
7. Роль системного подхода в снижении сопротивления изменениям.
8. Роль организационной культуры в снижении сопротивления изменениям
9. Формирование лояльности персонала как основы для снижения сопротивления изменениям.
10. Вовлеченность персонала и ее роль в преодолении сопротивления изменениям.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам). В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

## 5.2.Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.2.	Определяет стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода	Знание принципов организационного развития и управления организационной трансформацией на основе системного подхода Точность и уверенность использования формулировок, определений и теоретических положений Осмысленность полученных теоретических основ и возможность приложить их к практической деятельности и конкретной профессиональной ситуации.

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Примерные вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Организация как объект изменений.
2. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Система управления развитием организации.
5. Модели стадий развития организаций
6. Концепции и модели управления организационными изменениями
7. Концепции организационного развития.
8. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями.
9. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
10. Методы организационного анализа.
11. Проктирование организационных перемен: задачи, этапы.
12. Реализация организационных изменений.
13. Контроль над управлением переменами.
14. Реструктуризация: понятие, виды и предпосылки.
15. Методы и средства реструктуризации.
16. Реструктуризация как процесс.
17. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
18. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
19. Принципы, структура и этапы реинжиниринга бизнес-процессов
20. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
21. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
22. Понятие сопротивления изменениям. Виды изменений.
23. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
24. Организационная культура и ее роль в управлении изменениями.

25. Модели организационной культуры
26. Инициализация изменения организационной культуры (по Камерон и Куинну)
27. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
28. Лояльность персонала организации и ее роль в снижении сопротивления изменениям.
29. Вовлеченность персонала как инструмент предупреждения сопротивления изменениям.
30. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту).

### **Примерные практические задания (кейсы) для зачета с оценкой**

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

#### **Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»**

Ситуация. Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 1980-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности

он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания.

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

### **Кейс «Мотивация: кросс-культурные особенности»**

Ситуация. А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

#### **Вопросы**

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?
3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

### **Кейс 3. (мини-кейсы)**

**Ситуация 1.** Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

**Ситуация 2.**

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

**Ситуация 3.**

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

**Ситуация 4.**

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

**Ситуация 5.**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

[http://proftests.ru/lib/b8/5\\_5.htm](http://proftests.ru/lib/b8/5_5.htm)

### **Типовые оценочные средства с применением СДО**

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

**При проведении зачета с оценкой в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).**

Студент допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет с оценкой проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,

- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей



промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе «Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в Северо-Западном институте РАНХиГС», утвержденного Приказом Директора СЗИУ РАНХиГС от 31.08.2021 г. № 349, а также Решения Ученого совета Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 31.08.2021 №6, протокол № 1.

**Оценка «Зачтено» с оценкой «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:** теоретическое содержание курса освоено полностью, без

пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- **Оценка «Зачтено» с оценкой «хорошо»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

**Оценка «Зачтено» с оценкой «удовлетворительно»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

**Оценка «Не зачтено» с оценкой «неудовлетворительно»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

### **Методические рекомендации по подготовке доклада:**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Желательно доклад сопровождать электронной презентацией. Структура доклада включает:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### **2. Основное содержание доклада:**

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Выступление осуществляется в устной форме. Структура выступления включает:

#### 1. Введение:

– указывается тема и цель выступления;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

#### 2. Основное содержание:

– последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

#### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

– самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;

– разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

– разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Методические рекомендации по защите кейсов**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов -научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **Вопросы для контроля в ходе самостоятельной работы:**

1. Дайте определение понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура».

2. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации
3. Определите, что включает в себя внутренняя и внешняя среда организации.
4. Проанализируйте понятие «организационные изменения».
5. Рассмотрите подходы к определению организационных изменений
6. Перечислите принципы управления организационными изменениями.
7. Раскройте суть «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
8. Определите, что такое организационное проектирование изменений?
9. Раскройте, каковы основные задачи организационного проектирования?
10. Назовите основные этапы организационного проектирования.
11. Раскройте, что обозначает понятие «контекст перемен»?
12. Определите, в чем заключаются факторы неопределенности при осуществлении изменений.
13. Назовите стратегии осуществления изменений
14. Раскройте, какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений.
15. Раскройте, в чем заключается влияние формальных коммуникаций на осуществление организационных изменений.
16. Изложите и проанализируйте теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
17. Рассмотрите, почему самый успешный способ реализации организационных изменений – это создание слаженно действующей команды.
18. Обоснуйте, почему в настоящих условиях растет потребность в лидерах.
19. Назовите технологии, которые используются специалистами по персоналу, для обеспечения эффективности организационных изменений.
20. Раскройте причины возникновения конфликтов в условиях организационных изменений
21. Определите понятие «преобразующее мышление».
22. Раскройте понятия: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация
23. Выявите подходы к реструктуризации управления организацией.
24. Назовите основные риски в проведении реструктуризации.
25. Раскройте суть концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Рассмотрите, что такое организационная диагностика. Методы диагностики.
27. Раскройте суть сбалансированной системы показателей.
28. Дайте анализ понятия «контроллинг» и раскройте суть его применения..

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет»**

### **7.1. Основная литература**

1. Бражников, М.А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов, 2-е изд-е, перераб. и доп. /М.А. Бражников, И.В.Хорина [Электронный ресурс] - М.:Юрайт. 2021. — 223с. URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-477696>
2. Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями. / Семен Давыдович Резник, Черниковская Марина Витальевна, Чемезов Игорь Станиславович. [Электронный ресурс] - Москва: ИНФРА-М, 2020 – 379с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Катунина, Ирина Владимировна. Управление изменениями / Ирина Владимировна Катунина. [Электронный ресурс] - Омск: Изд-во Омского гос. ун-та. 2012 – 327с.

2. Камерон, Эстер. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений/ Эстер Камерон, Майк Грин. [пер. с англ. П. Тимофеев] - Москва:Добрая кн. 2006. – 358с.
3. Пригожин, А.И. Организации. Системы и люди./ А.И.Пригожин. – М.: Ленанд, 2015. – 300 с.
4. Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В.А.Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 357с.
5. Шермет, Марина Альбертовна. Управление изменениями / Марина Альбертовна Шермет. [Электронный ресурс] - М.:Издат. дом "Дело" РАНХиГС. 2015 – 128с.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)// Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378

### **7.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / – Поискковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / – Поискковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поискковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru>/ – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru>/ – Гарант
13. <http://www.value-eng.org/> – Общество функционально-стоимостных аналитиков США
14. <http://www.valuefoundation.org/> – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk/> – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org/> – Канадское общество ФСА
17. [www. // upt.ru](http://www.upt.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru/> – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru/> – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru/> – сайт журнала «Управление персоналом»

### **7.5. Иные источники**

1. Организационное проектирование : учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров / В. А. Баринов.- М: ИНФРА-М, 2014 – 383 с.
2. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.Г.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 355 с.
3. **Русскоязычные ресурсы**  
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»  
 Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»  
 Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома  
 «Библиотека Гребенникова»  
 Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-  
 Вью»  
 Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»

#### 4. *Англоязычные ресурсы*

*EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;  
*Emerald*– крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

#### Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
- Программа **SPSS Statistics** («*Statistical Package for the Social Sciences*») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

#### Материально-техническая база

Таблица 8

п/п	Наименование
.	Специализированные залы для проведения лекций:
.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
.	Прочее

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения.