

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Таганрогского института  
имени А. П. Чехова (филиала)  
РГЭУ (РИНХ)  
\_\_\_\_\_ С. А. Петрушенко  
«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управление изменениями**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата  
38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике

Для набора 2026 года

Квалификация  
бакалавр

**КАФЕДРА экономики и гуманитарно-правовых дисциплин****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	Неделя		17 2/6	
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	4	4	4	4
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	96	96	96	96
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 03.03.2026, протокол № 9.

Программу составил(и): канд. экон. наук, Доц., Майорова Л.Н.

Зав. кафедрой: Сердюкова Ю.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент является подготовка студентов к организационно-управленческой, аналитической и иной деятельности, требующейся в ходе реализации проектов, как в качестве исполнителей, так и
1.2	руководителей проектов.

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПК-1:	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
ОПК-1.1:	Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности
ОПК-1.2:	Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук
ОПК-1.3:	Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления
ОПК-3:	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия
ОПК-3.1:	Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления
ОПК-3.2:	На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности
ОПК-3.3:	Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений
ОПК-4:	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций
ОПК-4.1:	Описывает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации
ОПК-4.2:	Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
ОПК-4.3:	Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

#### Знать:

Принципы функционирования организаций, экономических систем и основные управленческие подходы (соотн. с ОПК-1.1.)  
 Основы оценки социальной эффективности, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности (КСО) (соотн. с ОПК-3.1.)  
 Методы маркетинговых и рыночных исследований, анализа внутренней внешней среды (соотн. с ОПК-4.1.)

#### Уметь:

Выбирать и обосновывать управленческие действия, опираясь на теоретические знания и анализ конкретных условий (соотн. с ОПК-1.2.)  
 Разрабатывать альтернативные варианты решений, их критериальную оценку и выбирать оптимальный вариант (соотн. с ОПК-3.2.)  
 Структурировать бизнес-идею в формализованный бизнес-план, включая маркетинговую, операционную и организационную стратегии (соотн. с ОПК-4.2.)

#### Владеть:

Навыками применения стандартных экономических расчетов и инструментов анализа в профессиональном контексте (соотн. с ОПК-1.3.)  
 Навыками системного и ситуационного анализа для подготовки обоснованных решений, техниками управления изменениями, вовлечения стейкхолдеров и минимизации сопротивления (соотн. с ОПК-3.3.)  
 Методами презентации и защиты бизнес-плана для инвесторов, кредиторов и партнеров (соотн. с ОПК-4.3.)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Раздел 1. Раздел 1. Теоретические и методологические аспекты управления изменениями**

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1. Введение. Основные понятия в области управления изменениями. Определение понятия «изменения». Основные характеристики изменений. Базовые элементы управления изменениями. Классификация изменений. Матрица целей и методов. Определение понятий «портфель» и «программа».	Лекционные занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.2	Тема 1. Введение. Основные понятия в области управления изменениями. Определение понятия «изменения». Основные характеристики изменений. Базовые элементы управления изменениями. Классификация изменений. Матрица целей и методов. Определение понятий «портфель» и «программа».	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.3	Тема 2. Внешнее и внутренне окружение проекта по изменениям в организации. Определение понятия «окружающая среда проекта». Факторы внешней среды проекта. Факторы внутренней среды проекта. Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта.	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.4	Тема 3. Жизненный цикл проекта по изменениям в организации. Определение понятия «жизненный цикл проекта». Объединенная схема различных взглядов на жизненный цикл проекта	Практические занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.5	Тема 3. Жизненный цикл проекта по изменениям в организации. Определение понятия «жизненный цикл проекта». Объединенная схема различных взглядов на жизненный цикл проекта	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
<b>Раздел 2. Раздел 2. Основные подсистемы управления проектом по изменениям в организации в рамках системного подхода.</b>					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 1. Введение. Понятие системы в управлении проектами. Определение понятия «система». Основные виды подсистем в управлении проектами. Связи подсистем управления проектами, базовых элементов и управляющих моделей.	Самостоятельная работа	3	6	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1

					ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.2	Тема 2. Управление содержанием и организацией проекта Определение понятия «управление содержанием проекта». Дерево целей проекта. Принципы управления организацией проекта. Определение понятия «организационная структура проекта». Типы организационных структур проекта. Виды организационных структур проекта.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.3	Тема 2. Управление содержанием и организацией проекта Определение понятия «управление содержанием проекта». Дерево целей проекта. Принципы управления организацией проекта. Определение понятия «организационная структура проекта». Типы организационных структур проекта. Виды организационных структур проекта.	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.4	Тема 3. Управление продолжительностью проекта Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Календарный график. Диаграмма Ганта. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ.	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.5	Тема 4. Управление рисками проекта Определение понятий «риск» и «неопределенность». Методы определения вероятности наступления события. Классификация рисков. Управление рисками и их оценка. Методы оценки рисков проекта. Вероятностный анализ. Дерево решений. Методы снижения рисков.	Самостоятельная работа	3	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.6	Тема 5. Управление ресурсами проекта Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление персоналом проекта.	Практические занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.7	Тема 5. Управление ресурсами проекта Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление персоналом проекта.	Самостоятельная работа	3	6	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3

2.8	Тема 6. Управление стоимостью проекта Определение понятия «управление стоимостью проекта». Виды оценок стоимости проекта. Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета.	Практические занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.9	Тема 6. Управление стоимостью проекта Определение понятия «управление стоимостью проекта». Виды оценок стоимости проекта. Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета.	Самостоятельная работа	3	6	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.10	Тема 7. Управление качеством проекта Определение понятия «управление качеством проекта». Четыре ключевых аспекта качества. Три группы процессов управления качеством проекта.	Практические занятия	3	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.11	Тема 7. Управление качеством проекта Определение понятия «управление качеством проекта». Четыре ключевых аспекта качества. Три группы процессов управления качеством проекта.	Самостоятельная работа	3	6	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Блинов А. О., Угрюмова Н. В.	Управление изменениями: учебник	Москва: Дашков и К°, 2020	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215</a>

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Хуснутдинов, Р. А., Мещерякова, Т. С., Земскова, Д. А.	Управление изменениями: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 менеджмент, профиль «менеджмент в инвестиционно-строительной сфере»	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/76394.html">http://www.iprbookshop.ru/76394.html</a>

**5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы****5.3. Перечень программного обеспечения**

OpenOffice

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</b>			
<i>Знать:</i> Принципы функционирования организаций, экономических систем и основные управленческие подходы	Демонстрирует знание предмета в пределах изученных вопросов	Полнота и содержательность ответа, подбор корректных примеров. Способность грамотно ответить на вопросы.	Э – вопросы (1-40) Т – тест (1-19)
<i>Уметь:</i> Выбирать и обосновывать управленческие действия, опираясь на теоретические знания и анализ конкретных условий	Демонстрирует умение решения практических задач, с целью получения необходимой информации	Полнота раскрытия темы. Логика изложения выводов. Умение приводить примеры.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18)
<i>Иметь навыки:</i> Навыками применения стандартных экономических расчетов и инструментов анализа в профессиональном контексте	Показывает навык использования необходимой информации в соответствии с поставленной задачей	Критический анализ ситуаций по представленным данным. Аргументированное представление выводов.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18)
ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		
<i>Знать:</i> Основы оценки социальной эффективности, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности (КСО).	Демонстрирует знание предмета в пределах изученных вопросов	Полнота и содержательность ответа, подбор корректных примеров. Способность грамотно ответить на вопросы.	Э – вопросы (1-40) Т – тест (1-19)
<i>Уметь:</i> Разрабатывать альтернативные варианты	Демонстрирует умение решения	Полнота раскрытия темы.	Т – тест (1-40) К – кейс (1-4)

решений, их критериальную оценку и выбирать оптимальный вариант	практически задач, с целью получения необходимой информации	Логика изложения выводов. Умение приводить примеры.	
<i>Иметь навыки:</i> Навыками системного и ситуационного анализа для подготовки обоснованных решений, техниками управления изменениями, вовлечения стейкхолдеров и минимизации сопротивления	Показывает навык использования необходимой информации в соответствии с поставленной задачей	Критический анализ ситуаций по представленным данным. Аргументированное представление выводов.	Т – тест (1-40) К – кейс (1-4)
<b>ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</b>			
<i>Знать:</i> Методы маркетинговых и рыночных исследований, анализа внутренней внешней среды	Демонстрирует знание предмета в пределах изученных вопросов	Полнота и содержательность ответа, подбор корректных примеров. Способность грамотно ответить на вопросы.	Э – вопросы (1-40) Т – тест (1-19)
<i>Уметь:</i> Структурировать бизнес-идею в формализованный бизнес-план, включая маркетинговую, операционную и организационную стратегии	Демонстрирует умение решения практически задач, с целью получения необходимой информации	Полнота раскрытия темы. Логика изложения выводов. Умение приводить примеры.	Т – тест (1-40) К – кейс (1-4)
<i>Иметь навыки:</i> Методами презентации и защиты бизнес-плана для инвесторов, кредиторов и партнеров	Показывает навык использования необходимой информации в соответствии с поставленной задачей	Критический анализ ситуаций по представленным данным. Аргументированное представление выводов.	Т – тест (1-40) К – кейс (1-4)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы по 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

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

### **Вопросы к зачету**

1. Предпосылки и природа организационных изменений. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.

2. Уровни и характеристика основных изменений в организации. Незапланированные и плановые изменения, их характер.
3. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением
4. Проблемы осуществления изменений и особенности понятия «сопротивление изменениям».
5. Причины сопротивления переменам, стереотипы восприятия изменений.  
Характеристика личных и структурных барьеров.
6. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен.
7. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Характеристика модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями.
9. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
10. Модель К. Левина. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений.
11. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли и Бира.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Грейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.
15. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
16. Сущность понятия «стратегический континуум». Общие законы организации.
17. Основные виды стратегий изменений. Особенности процесса планирования изменений в организации.
18. Методы управления изменениями. Инструменты проведения организационных изменений.
19. Роль руководства в управлении изменениями. Стили проведения изменений в организации. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
20. Характеристика альтернативных подходов: способы стимулирования поиска новых идей, творчества, проявления инициативы.
21. Классические и современные концепции организационного развития как управление изменениями: достоинства и ограничения.
22. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Изменение социального контракта.
23. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры.
24. Подходы к определению понятия «реструктуризация», сущностные особенности и предпосылки.
25. Основные положения концепции реструктуризации: цели, методы, средства.
26. Формирование эффективной команды для стратегических изменений: принципы, стадии, результативность.

27. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
28. Структурные характеристики системы управления изменениями: их сущность и условия применения.
29. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.
30. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» 84-100 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» 67-83 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- оценка «удовлетворительно» 50-66 баллов - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» 0-49 баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### **Тема 1. «Концепция организационных изменений»**

#### ***Вопросы на понимание лекционного***

- материала***
1. Какие существуют подходы к определению организационных изменений?
  2. Назовите ключевые положения об изменениях для организации.
  3. Охарактеризуйте основные изменения в организации.
  4. Какова классификация изменений?
  5. В чем проявляются особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
  6. Назовите основные уровни и формы участия в изменениях.
  7. Назовите наиболее применяемые на практике способы, позволяющие привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
  7. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется?
  8. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

#### ***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Предмет, основные понятия и задачи дисциплины «Управление изменениями».

2. Характеристика основных изменений организации.
3. Классификация изменений.
4. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. **Варианты тестовых заданий**

**1. К основным видам организационных изменений относится:**

- a) изменение целей и продукта
- b) изменение структуры и технологии
- c) изменение внешней среды
- d) все ответы верны

**2. «Агент изменений» - это:**

- a) человек, играющий роль проводника изменений в организации
- b) человек, сопротивляющийся изменениям
- c) представитель сторонней организации, консультант
- d) все ответы верны

**3. Подберите правильный ответ:**

- a) изменения с участием - процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
- b) изменения с участием - процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения
- c) навязываемые изменения.

**4. В чем выражается основная цель изменений?**

- a) в повышении эффективности производства.
- b) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
- c) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
- d) в учете потребностей персонала.
- e) все ответы верны

**5. К причинам организационных изменений относятся:**

- a) зависимость внутренней и внешней среды организации
- b) наличие кризиса
- c) убыточная работа предприятия
- d) все ответы верны

**Кейс- анализ**

**«Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы»**

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены с российского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

**Вопросы:**

1. Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?
2. Какого типа изменения были осуществлены?
3. Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?
4. Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, в пользу этого решения?

**Тема 2. «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»*****Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее трудно преодолимы?
2. Раскройте смысл понятия «сопротивление переменам».
3. Использование каких методов способствует преодолению сопротивления изменениям в организации? Почему, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?
4. Дайте характеристики личных (психологических) и организационных (структурных) барьеров.
5. Назовите типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
6. Назовите основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
7. Какова роль организационной культуры в осуществлении изменений?

***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Особенности понятия «сопротивление изменениям».
2. Причины сопротивления изменениям.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления: их достоинства и недостатки.

***Варианты тестовых заданий*****1. Сопротивление изменениям объясняется:**

- a) изменением в балансе власти
- b) особенностями человеческой психики
- c) ошибками в управлении
- d) угрозой сложившимся социальным отношениям
- e) все ответы верны

**3. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?**

- a) на этапе планирования изменений
- b) осуществления изменений
- c) осознания необходимости перемен
- d) подкрепления изменений
- e) все ответы верны

**4. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:**

- a) необходимо при очевидных потерях у сотрудников
- b) в большинстве случаев дорогостоящий метод
- c) используется при необходимости адаптации сотрудников
- d) сравнительно быстрое решение проблемы
- e) все ответы верны

**5. Вовлечение сотрудников в изменения:**

- a) требует много времени на процесс
- b) снижает эффективность изменения
- c) приводит к возникновению проблем в будущем
- d) предпочтительнее принуждения
- e) все ответы верны

**6. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?**

- a) предоставление информации
- b) привлечение к принятию решений;
- c) обеспечение испытания изобретения
- d) четкое формулирование преимуществ перемен
- e) переговоры
- f) принуждение
- g) все ответы верны

***Кейс - анализ***

**«Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

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

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

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

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

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

заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

#### **Вопросы для анализа:**

1. Проанализируйте ситуацию. Изменения, какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для: недопущения ситуации сопротивления, предотвращения сопротивления?

### **Тема 3. «Эволюция моделей организационных изменений»**

#### ***Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей (*E* или *O*) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.
6. Дайте характеристики модели изменений Бекхарда, Тюрли и Бира.
7. Раскройте сущность модели «переходного периода».
8. Раскройте сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
9. В чем особенность модели системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов», назовите и её основные фазы?
10. Представьте алгоритм осуществления модели СТВ.
11. Проиллюстрируйте примерами эволюцию моделей управления изменениями.

#### ***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.
2. Характеристика модели «переходного периода».
3. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.

#### ***Варианты тестовых заданий***

1. Автором модели «Силовое поле изменений» является:

- a) А.Бекхард
  - b) К.Левин
  - c) В.Тюрли
  - d) Г.Хайнингс
- 2. Модель «EASIER» расшифровывается следующим образом:**

- a) «проще»
- b) создание видения
- c) внедрение;
- d) одобрение, признание
- e) эксперимент
- f) новые формы организации труда
- g) активация
- h) обеспечение
- i) целевые и рабочие группы
- j) поддержка

**3. Кто из ниже перечисленных исследователей является автором пяти подходов к управлению изменениями: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов», аналитический и основанный на действии?**

- a) А.Бекхард
- b) Б.Левин
- c) В.Тюрли
- d) Г.Хайнингс

Д.Бир

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

- a) модель переходного периода
- b) модель EASIER
- c) модель постепенного наращивания
- d) все ответы верны

**5. Модель СТВ предусматривает следующие фазы:**

- a) диагностика, проектирование, внедрение
- b) проектирование, внедрение
- c) диагностика, проверка, внедрение
- d) все ответы верны

**6. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:**

- a) размораживание
- b) изменение
- c) решение проблемы
- d) замораживание

**7. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:**

- a) застоя
- b) подготовки
- c) реализации
- d) проверки на прочность
- e) достижения цели

**8. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:**

- a) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия
- b) определение ограничений на изменение
- c) сопротивление изменениям
- d) власть и контроль
- e) все ответы верны

***Примерные темы рефератов***

1. Современные конструктивные концепции развития организаций.
2. Значение социальных факторов в процессах управления изменениями в организациях и психологические предпосылки поведения людей в процессе изменений.
3. Стратегические аспекты организационных изменений и закономерности развития организации

**Тема 4. «Стратегии изменений»**

***Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Почему осуществление изменений рассматривается как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации?
2. Назовите факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3. В чем сущность стратегии изменений?
4. Какова цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений?
5. Раскройте сущность понятия «стратегический континуум».
6. Почему основные законы организации понимаются как законы изменений?
7. Назовите основные виды стратегий изменений.
8. Каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений?
9. Каковы условия применения системной технологии вмешательства?
10. Каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
11. Каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Сущность стратегии изменений: цель разработки и реализации стратегии изменений.
2. Сущность понятия «стратегический континуум». Основные законы организации как теоретический базис для организационных изменений.
3. Основные виды стратегий изменений. Особенности процесса планирования изменений в организации и требования к стратегиям изменений.
4. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.

***Варианты тестовых заданий***

**1. Определите последовательность этапов управления изменениями.**

- a) планирование выполнения изменений
- b) осуществление изменений
- c) признание необходимости изменений
- d) анализ альтернативных вариантов изменений
- e) оценка и проверка изменений
- f) становление целей изменений
- g) отбор наилучшего варианта изменений

**2. Какой стиль управления людьми является наиболее эффективным на этапе инициирования перемен? а) демократический**

- b) либеральный
- c) авторитарный;
- d) ориентированный на задачу

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

- b) нормативной стратегии
- c) аналитической стратегии
- d) стратегии, основанной на переговорах

**5. Аналитическая стратегия подразумевает:**

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

**6. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении: а) директивной стратегии**

- b) стратегии, основной на переговорах
- c) нормативной стратегии
- d) аналитической стратегии

**Кейс- анализ**

**«Изменение системы управления»**

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона - создание новой системы управления, так как планировалось применять новые технологии в производстве. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления, то есть тех методов адекватным компании производящей новую фармацевтическую продукцию.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату - оказалось, что завод

практически не имел формальных (закрепленных в четких процедурах) методов управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении. Джон выяснил, что иерархические границы совершенно размыты, коммуникации оставляют желать лучшего, так как переданная информация вовремя не доходит до получателя и сильно искажается. Планирование осуществляется на краткосрочную перспективу, а контроль носит поверхностный и формальный характер.

Подбор новых сотрудников реализовывался исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области системы управления. Однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все, как есть, до лучших времен» в области управления и производства инновационной продукции, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело». *Вопросы для анализа:*

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите свою систему управления для данной организации и план по ее внедрению.
5. Какие изменения диктуют инновационные возможности данного завода для его организационной структуры, целей, стратегий и функций управления.

### **Тема 5. «Методы управления изменениями»**

#### ***Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Каков общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты?
2. В чем роль, и какова характеристика «изолянтов» и «оценочных лидеров»?
3. Назовите положительные и отрицательные аспекты существующих, или альтернативных схем управления изменениями.
4. Чем вызвана необходимость формирования эффективной команды, участников процесса изменений?
5. Почему необходима поддержка неофициальной информационной сети в управлении изменениями?
6. Назовите характерные черты изменений с использованием переговоров.

### ***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Основные методы осуществления изменений в организациях. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
2. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.
3. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
4. Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

### ***Варианты тестовых заданий***

**1. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:** а) кооптация

- b) манипуляция
- c) лидерство
- d) явное принуждение

**2. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:**

- a) создание команд и специальных групп
- b) обучение и повышение квалификации
- c) кооптация
- d) предоставление информации
- e) изменение организационной и производственной структуры

**3. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от:**

- a) темпа осуществления изменений
- b) степени управления со стороны менеджеров
- c) использования внешних структур
- d) степени выполнения указаний подчиненными
- e) степени регламентированности процессов

### ***Кейс-анализ***

#### **«Выбор модели и методов изменений «Завод Chemspec»**

Завод Chemspec («Химикаты») – часть крупной организации «SpecialityChemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «SpecialityChemicals» зарубежными химическими заводами. Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации «SpecialityChemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

*Вопросы для анализа:*

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.
2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.
3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните, почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.
4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

## **Тема 6. «Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями»**

### *Вопросы на понимание лекционного материала*

1. Раскройте характеристики альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
2. В чем проявляются особенности применения этих подходов руководством организации?
3. Почему концепция «обучающейся организации» рассматривается как концепция непрерывного обучения? Кто является автором концепции?
4. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге? Каковы признаки обучающейся организации?
5. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?
6. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
7. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?
8. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
9. Назовите типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями.

### *Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям*

1. Характеристика альтернативных подходов: способы стимулирования поиска новых идей, творчества, проявления инициативы.

2. Классические и современные концепции организационного развития (ОР).  
Цель и базовые установки ОР.
3. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Изменение социального контракта.
4. Реструктуризация как условие оптимизации организационной системы.

### *Варианты тестовых заданий*

#### **1. К числу базовых установок ОР относятся:**

- a) никакая технологическая, продуктовая или структурная инновация не будет успешной, если при ее внедрении не будет принят во внимание фактор межличностного и межгруппового взаимодействия
- b) вовлечение сотрудников в процесс организационного развития
- c) создание организационной среды, благоприятствующей развитию и самосовершенствованию каждого сотрудника организации
- d) рассмотрение организации как открытой живой системы
- e) создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения ее целей

#### **2. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?**

- a) метод вмешательства больших групп
- b) метод формирования команд
- c) налаживание обратной связи
- d) все ответы верны

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

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

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

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

#### **5. Причиной реструктуризации является:**

- a) изменение стратегии компании.
- b) изменение расписания работы
- c) перераспределение ответственности между подразделениями
- d) завершение очередного производственного цикла
- e) все ответы верны

#### **8. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в системе и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:**

- a) организационное развитие
- b) реструктуризация
- c) реинжиниринг
- d) модернизация

### ***Примерные темы рефератов***

1. Формирование команды для стратегических изменений.
2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
3. Организационное развитие: теория создания организационного знания И.Ноаки и Х.Такеучи

### **Тема 7. «Основные принципы управления процессом изменений»**

#### ***Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Назовите принципы управления процессом изменений, дайте их характеристики.
2. Почему необходимо соблюдение основных правил процесса изменений в организации?

Обоснуйте.

3. Раскройте особенности процесса планирования изменений в организации.
4. Каковы требования к стратегиям изменений?
5. Чем вызвана необходимость создания специальных структур для проведения изменений?
6. Почему возникает необходимость решения об ответственности за осуществление перемен?
7. Какие существуют основные формы систем для проведения изменений в организации. В каких условиях возникает их необходимость?

#### ***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

- 1 Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- 2 Роль руководства в управлении стратегическими аспектами изменений.
- 3 Структура системы управления изменениями.
- 4.Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

#### ***Варианты тестовых заданий***

**1. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:**

- a) венчурные команды
- b) создание группы единомышленников
- c) создание коалиции
- d) проектные команды

**2.Подберите правильный ответ:**

- a) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью постепенного наращивания

b) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью переходного периода

**3. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:**

- a) успешного взаимодействия в команде
- b) распределения функциональных и командных ролей
- c) решения поставленных задач
- d) управления количественным составом команды
- e) управления функциональными обязанностями членов команды

**4. Какой способ снятия сопротивления людей необходимо применять при проблемах адаптации к новым условиям?**

- a) образование + предоставление информации
- b) участие + вовлечение
- c) помощь + поддержка
- d) переговоры + соглашения
- e) манипулирование
- f) явное и неявное принуждение

**Тема 8. «Мониторинг и контроль процесса изменений»**

***Вопросы на понимание лекционного материала***

1. Раскройте особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Назовите предметные области оценок, дайте их характеристики.
3. Какие существуют основные методики мониторинга и контроля процесса изменений?
4. Раскройте сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
5. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.
6. Назовите мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.
7. Почему возможно использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации?

***Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям***

1. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Предметные области оценок и их характеристика.
3. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.

***Варианты тестовых заданий***

**1. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:**

- a) новое организационное подразделение
- b) целевая группа
- c) эксперимент
- d) специальный проект или задание

**2. Какой стиль проведения изменений выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений?** а) конкурентный

- b) стиль компромисса
- c) стиль приспособления
- d) стиль сотрудничества
- e) стиль самоустранения

**3. Рациональный инкрементализм означает?**

- a) стратегию малого предприятия
- b) теорию поэтапного проведения изменения
- c) поддержание динамического равновесия с окружением
- d) специфическую форму бизнеса
- e) планирование организационных изменений

**4. Результаты изменений в режиме организационного развития могут быть оценены в:**

- a) количественных показателя и на основе осязаемых критериев;
- b) качественных показателях, при помощи экспертов, т.к. результаты изменений сложно измерить и объективно оценить.

#### *Примерные темы рефератов*

1. Теория самообучающейся организации: лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации
2. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
3. Опыт реструктуризации российских компаний: ошибки и возможности.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов на втором занятии в семестре.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в устном виде. Количество вопросов в задании – 2. Объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **Приложение 2**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

Программа ориентирует студентов на изучение основных тем дисциплины. Основным условием усвоения знаний является систематическая и целенаправленная работа с рекомендованной литературой, а также знакомство с научными изданиями, публикациями и монографиями. Поэтому на занятиях студентам рекомендуется не только иметь и использовать учебники, но активно использовать Интернет-ресурсы.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы методологии и методики научного исследования, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки сбора, анализа и синтеза информации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования и выполнения индивидуального творческого задания. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата.**

Реферат — письменная работа, выполняемая обучающимся в течение длительного срока (от одной недели до месяца). Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

#### **Структура реферата:**

1. Титульный лист.
2. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.
4. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.
5. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.
6. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

## **Требования, предъявляемые к оформлению реферата**

Объемы рефератов колеблются от 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 35 мм. слева и 15 мм. справа, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении. При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными,

- в некоторых случаях проблемы, рассматриваемые в разделах, не раскрывают основных аспектов выбранной для реферата темы,

- дословное переписывание книг, статей, заимствования рефератов из интернета и т.

д.

При проверке реферата преподавателем оцениваются:

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).

3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

4. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

5. Использование литературных источников.

6. Культура письменного изложения материала.

7. Культура оформления материалов работы.