

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление изменениями продвинутый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №952) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Бараусова Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, E.Barausova@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000D2B3A6
Владелец	Ослопова М.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины "Управление изменениями продвинутый курс" является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путем использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- овладение современными концепциями, методами и основными инструментами управления изменениями в организации;
- формирование умения исследовать различные виды преобразований и необходимые условия их реализации;
- приобретение навыков владения организационно-управленческими и социально-психологическими подходами в осуществлении изменений, направленных на реализацию выбранной стратегии.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД1	Знание	факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
			РД2	Умение	идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации
			РД3	Навык	управлять программой организационных изменений и развития организации
		РД4	Умение	проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации	
		РД5	Навык	оценивать риски и выбирать направление развития организации	
		ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков			

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями продвинутый курс» относится к базовой части профессионального цикла учебных планов рекомендуемых направлений подготовки.

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.04.02 Менеджмент	ОФО	М01.ДВ.В	2	4	17	4	12	0	1	0	127	Э

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Теоретические аспекты управления организационными изменениями	РД1, РД3, РД5	1	4	0	42	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
2	Концепции и модели управления организационными изменениями	РД1, РД2, РД3, РД5	2	4	0	43	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
3	Этапы процесса управления организационными изменениями	РД1, РД2, РД3, РД4, РД5	1	4	0	42	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
<b>Итого по таблице</b>			<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	

### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Теоретические аспекты управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Концепция жизненного цикла и модели развития организации. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. Понятие и сущность организационных изменений. Классификация организационных изменений. Управление организационными изменениями: ключевые принципы, этапы, основные области организационных изменений. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

*Тема 2 Концепции и модели управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Модели управления организационными изменениями как инструменты разработки стратегии развития организации. Модель («стабильности») изменений (К. Левин). Модель «переходного периода» Модель «постепенного наращивания». Модель EASIER («Шесть шагов»). Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган). Модель 6W. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден). Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн). Модель «7S» (McKinsey). Модель 7 уровней изменений М. Портера. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа). Биологическая модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли). Процесс организационного развития.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

*Тема 3 Этапы процесса управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Оценка готовности организации к изменениям. Организационная диагностика. Наиболее существенные внешние и внутренние факторы, вызывающие необходимость изменений. Стратегии организационных изменений. Сопротивление изменениям: виды, причины, формы проявления, последствия для организации. Методы преодоления сопротивления изменениям. Модель анализа успеха организационных изменений "Силовое поле". .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Изучение дисциплины включает в себя лекции, практические занятия и самостоятельную работу. Изучение курса происходит как в аудитории с преподавателем, так и самостоятельно.

Лекционные занятия направлены на изучение основных теоретических вопросов в соответствии с содержанием курса. Они проводятся в сопровождении презентаций с использованием мультимедийного оборудования.

Цель практических занятий – осмысление и усиление прикладного значения изложенного в лекциях материала. Они проводятся в разнообразных формах с использованием интерактивных методов обучения и могут включать: групповую дискуссию на заданную тему; выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций; деловые и ролевые игры, тестирование.

Самостоятельная работа студентов включает широкий набор различных видов работы: изучение литературы, выполнение упражнений и творческих заданий, анализ конкретных ситуаций, подготовку информационных сообщений. Студенты заочной формы обучения до начала сессии студенты должны самостоятельно изучить материалы каждой из 3 тем, используя для этого презентации, учебники, учебные пособия, статьи и другие

рекомендованные источники.

По курсу предусмотрено выполнение групповой зачетной работы.

## **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103> (дата обращения: 12.11.2024).

2. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (дата обращения: 18.11.2024)

3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536384> (дата обращения: 12.11.2024).

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : практическое руководство / И. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-8032-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138699> (дата обращения: 18.11.2024)

2. Ковалевский, В. В., Управление изменениями : учебное пособие / В. В.

Ковалевский, Т. Е. Родина, Е. Н. Ботина. — Москва : Русайнс, 2024. — 215 с. — ISBN 978-5-466-05338-8. — URL: <https://book.ru/book/952874> (дата обращения: 14.11.2024). — Текст : электронный.

3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536898> (дата обращения: 12.11.2024).

**7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
3. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
4. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>
6. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

**8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

Основное оборудование:

- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Мульг. медийный комплект № 1: Проектор CASIO XJ-A140V, потолочное крепление Tuarex Corsa, клеммный модуль Kramer WX -1N, коннектор VGA, экран Lumien Escopicture

Программное обеспечение:

- Microsoft Office Professional Plus 2016

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)

38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2024

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации
		ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2 «Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код результата	Тип результата	Результат	
ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риск и организации	РД1	Знание	факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации	правильность ответов на поставленные вопросы, корректность использования терминологии
	РД2	Умение	идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации	способность выявить, измерить и оценить организационные патологии и предложить генеральное направление развития организации, методы, модели и технологии проведения организационных изменений
	РД3	Навык	управлять программой организационных изменений и развития организации	обоснованность управленческих воздействий для проведения организационных изменений и предотвращения сопротивлений изменениям
ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков	РД4	Умение	проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации	способность выявить, измерить и оценить достоинства и недостатки альтернативных направлений развития организации

	Р Д 5	Н ав ы к	оценивать риски и выбирать направление развития организации	обоснованность выбора программы развития организации
--	-------------	-------------------	---	--

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очная форма обучения				
РД1	Знание : факторов, влияющих на выбор стратегии и развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Экзамен в устной форме
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Экзамен в устной форме
			Опрос	Экзамен в письменной форме
			Опрос	Экзамен в устной форме
		1.2. Концепции и модели управления организационными изменениями	Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Экзамен в устной форме
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Экзамен в устной форме
			Опрос	Экзамен в письменной форме
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Опрос	Экзамен в устной форме
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Экзамен в устной форме
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
		Доклад, сообщение	Экзамен в устной форме	

			Опрос	Экзамен в письменной форме
			Опрос	Экзамен в устной форме
РД2	Умение : идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации	1.2. Концепции и модели управления организационными изменениями	Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания
РД3	Навык : управлять программой организационных изменений и развития организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект
		1.2. Концепции и модели управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект
РД4	Умение : проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации	1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	анализ и разбор конкретных ситуаций
РД5	Навык : оценивать риск и выбирать направление развития организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	анализ и разбор конкретных ситуаций
			анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект
		1.2. Концепции и модели управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	анализ и разбор конкретных ситуаций
			анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	анализ и разбор конкретных ситуаций	анализ и разбор конкретных ситуаций
			анализ и разбор конкретных ситуаций	Групповой проект

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Таблица 1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Дискуссия	Разноуровневые задания	Темы 1-3	Итого
Лекции (посещение/ изучение теоретических материалов в ЭОС Moodle)			10	10
Практические занятия	15	15		30
Самостоятельная работа		30		30
Индивидуальное зачетное задание			10	10
Групповой проект			20	20
Итого	15	45	40	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 - Перевод баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Дискуссия

1. Каковы основные движущие силы новой экономики и факторы, обуславливающие необходимость организационных перемен?
2. Что является критерием выбора типа преобразований из их возможной совокупности?
3. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
4. Какие четыре направления преобразований обсуждаются в Модели организационных преобразований Ф. Гуияра и Дж. Келли
5. Чем может быть обусловлена низкая результативность мер по управлению изменениями?

#### *Краткие методические указания*

Для ответов на поставленные вопросы необходимо ознакомиться с содержанием учебных материалов по темам 1-3.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	14-15	Сформировавшееся систематическое знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
4	12-13	В целом сформировавшееся знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
3	10-11	Неполное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
2	6-9	Фрагментарное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
1	0-5	Отсутствие знания факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации

### 5.2 Пример разноуровневых задач и заданий

Напишите эссе (2—3 страницы) на тему «Самое важное изменение в моей жизни».

В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была ваша реакция на необходимость данного изменения?
4. Каковы последствия изменения?

### *Краткие методические указания*

**Эссе** - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Содержание эссе должно быть актуальным, затрагивающим современные проблемы области изучения дисциплины. Этот вид работы требует от студента умения четко выражать мысли как в письменной форме, так и посредством логических рассуждений, ясно излагать свою точку зрения.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

### *Шкала оценки*

Критерии оценки:

1. новизна, оригинальность идеи, подхода;
2. реалистичность оценки существующего положения дел;
3. полезность и реалистичность предложенной идеи;
4. широта охвата;
5. художественная выразительность, яркость, образность изложения;
6. грамотность изложения;
7. представление в срок.

### **5.3 анализ и разбор конкретных ситуаций**

Один из руководителей крупного банка со множеством филиалов объявил о широкомасштабной программе изменений. Банк с традиционно иерархической структурой не был способен быстро реагировать на введенное новое банковское законодательство, предоставляющее, с одной стороны, больше возможностей, а с другой - усиливающее конкуренцию в особенности с зарубежными банками. Единственным решением было провести последовательно в работе банка необходимые изменения. Руководитель вместе с другими топ-менеджерами банка тщательно проанализировал существующую организационную культуру и стоящие перед банком цели. Была разработана новая миссия банка. Для управления персоналом банка был приглашен человек со стороны из известной и успешной организации, и в банке ему был предоставлен статус вице-президента. Вскоре была утверждена новая организационная структура, система оценки персонала, компенсационная схема и программа повышения квалификации. Ежеквартально руководитель банка проверял, как идут дела по реализации программы изменений. Кажется, что все было сделано по учебнику. Однако по прошествии двух лет после начала изменений не произошло изменение поведения в организации. В чем же дело?

### *Краткие методические указания*

Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и прийти к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе представить ответ на поставленные вопросы.

### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
---	-------	----------

5	9–10	Сформировавшееся систематическое владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
4	6–8	В целом сформировавшееся владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
3	3–5	Неполное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
2	1–2	Фрагментарное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
1	0	Отсутствие владения навыками управлять программой организационных изменений и развития организации

#### 5.4 Вопросы к экзамену

Вопрос	Вариант			
	1	2	3	4
1	Каковы основные движущие силы новой экономики и факторы, обуславливающие необходимость организационных перемен?	Какие элементы организации должны затрагивать организационные перемены? Можно ли изменить один из них, оставив остальные без изменений?	В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития?	Чем отличаются изменения на разных этапах развития организации? Охарактеризуйте основные причины изменений на каждом этапе жизненного цикла организации.
2	Дайте характеристику каждого этапа модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.	Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?	Что понимается под рефреймингом и какие элементы рефрейминга обсуждаются в модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Кейли?	Проведите сравнительный анализ теории <i>Е</i> и теории <i>О</i> по ключевым аспектам организационных изменений.
3	Определите основные факторы успеха при управлении сложными изменениями в организации.	Охарактеризуйте субъекты, объекты и средства управления на каждом этапе изменений в организации.	Какими показателями определяется эффективность процесса управления изменениями?	В чем заключается сущность процесса управления изменениями? Охарактеризуйте уровни управления изменениями.
4	Перечислите основные причины сопротивления и изменениям.	Какие факторы определяют успех преодоления сопротивления организационным изменениям?	Охарактеризуйте мероприятия по профилактике сопротивления изменениям, средства и ресурсы для их реализации.	Какие методы используются для преодоления сопротивления изменениям?
5	Чем стратегия изменений отличается от стратегии развития?	Охарактеризуйте принципы создания эффективной стратегии изменений.	Как осуществить выбор той или иной стратегии изменений?	Дайте характеристику основных стратегий изменений.

#### *Краткие методические указания*

На экзамене студенты представляют ответы на пять теоретических вопросов своего варианта. Для подготовки к экзамену студенты должны изучить рекомендованные материалы (учебники, учебные пособия, презентации и др.) по всем темам курса.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	9–10	Сформировавшееся систематическое знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
4	6–8	В целом сформировавшееся знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
3	3–5	Неполное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
2	1–2	Фрагментарное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации

1	0	Отсутствие знания факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
---	---	--

### 5.5 Задание для выполнения проекта

1. Выберите ситуацию, к которой все вы имеете большой профессиональный интерес (например, как повысить производственные показатели или как получить повышение на работе).

2. Используя приводимую форму анализа «силовых полей» (форма 1), примените изложенную технику (модель К.Левина) к выбранной ситуации:

- опишите ситуацию так, как она существует;
- опишите ситуацию так, как вы (или заинтересованные лица) хотели бы её видеть;
- определите силы «за», т.е. те факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
- определите силы «против», т.е. те факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода её в желательное состояние.

3. Постарайтесь быть максимально точными в терминах. Необходимо «выжать из себя все» для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.

4. Определите состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.

5. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению мощи сил «за» изменения.

6. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

7. Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществлений данного плана.

#### *Краткие методические указания*

Все студенты должныделиться на небольшие группы и выполнить групповое задание "Анализ "силовых полей" в организационных изменениях". На проверку представляется один общий результат. Презентация работы на практическом занятии.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
4	16-18	В целом сформировавшееся владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
3	13-15	Неполное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
2	9-12	Фрагментарное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
1	0-8	Отсутствие владения навыками управлять программой организационных изменений и развития организации