

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Б1. В.ДВ.04.02 «Управление изменениями»

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор
2024

Автор (ы)

И.В. Хамалинский, профессор департамента менеджмента и управления персоналом, канд. техн.наук, профессор

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпряхкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	15
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	28
9. Материально-техническое обеспечение.....	29

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Управление изменениями» включена в блок базовой (вариативной) части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации».

Целью изучения данной дисциплины является освоение студентам теоретических знаний и практических навыков в области управления изменениями в организациях, обучение студентов навыкам планирования изменений и методам их успешной реализации, формирование системы мировоззренческих и методологических представлений, адекватных современному этапу развития менеджмента и выступающих предпосылкой эффективной профессиональной деятельности.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- формирование знаний о сущности, содержания и специфики управления изменениями, перспективных направлений развития организации и методологических основ управления изменениями;

- приобретение системы знаний о процессах изменений в организации и методах снижения сопротивления проведению изменений;

- формирование умений определять систему контролируемых параметров и выявлять необходимость изменений, преодолевать препятствия на пути продуктивных изменений, использовать методы, модели и технологии управления для эффективного проведения изменений, проводить оценку влияния предлагаемых изменений на отдельные подсистемы и на всю организацию в целом.

- формирование навыков разработки эффективной стратегии проведения изменений, преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала организации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-3	Способен руководить деятельностью по развитию и изменениям	ИПК-3.1. Осуществляет мероприятия по развитию ИПК-3.2. Планирует и проводит необходимые изменения	<u>знать:</u> – особенности, сущность и содержание управления изменениями; – причины сопротивления изменениям; – методы снижения сопротивления проведению изменений; – алгоритм проведения изменений; – способы ликвидации конфликтов

			<p>при проведении изменений;</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы проведения переговоров и соглашений по изменениям; - способы обеспечения позитивного участия работников в проведении изменений. <p><u>уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – определять систему контролируемых параметров и выявлять необходимость изменений; – преодолевать препятствия на пути продуктивных изменений; – использовать методы, модели и технологии управления для эффективного проведения изменений; – проводить оценку влияния предлагаемых изменений на отдельные подсистемы и на всю организацию в целом; оценивать результат с учетом вносимых изменений. <p><u>владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – системным представлением о комплексе работ, необходимых для реализации намечены изменений; – навыками разработки эффективной стратегии проведения изменений коммуникационными навыками; - навыками преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала организации.
--	--	--	---

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Управление изменениями» изучается на 4 курсе в 7 семестре по очной и в 8 семестре по очно-заочной формах обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 144 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся	52	52

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 7 семестр
с преподавателем		
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	36	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	90	90
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		экзамен

Таблица 4.2

**Распределение объема дисциплины по видам работ
по очно-заочной форме обучения**

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 8 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	24	24
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	16	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	118	118
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		экзамен

**5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ
ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)**

**5.1. Распределение учебного времени по темам
и видам учебных занятий**

Таблица 5.1

**Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)**

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ. занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Основы теории управления изменениями	46	4	12		30
2	Тема 2. Стратегические	46	4	12		30

	основы управления изменениями					
3	Тема 3. Основные методы и инструменты управления изменениями	50	8	12		30
4			экзамен			
5	Итого в семестре	144	16	36	2	90

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ. занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Основы теории управления изменениями	44	2	4		38
2	Тема 2. Стратегические основы управления изменениями	46	2	4		40
3	Тема 3. Основные методы и инструменты управления изменениями	52	4	8		40
4			экзамен			
5	Итого в семестре	144	8	16	2	118

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Тема 1. Основы теории управления изменениями

Теоретические основы управления изменениями. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации.

Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
2. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям.
3. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.
4. Классические модели управления организационными изменениями.
5. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации.
6. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Задания:

Каждая личность уникальна, неповторима, и не зря существует народная мудрость: «На вкус и цвет товарища нет». Вместе с тем, организационные изменения не могут быть внедряться «под каждого» сотрудника в отдельности, т.е. с учетом индивидуальных черт характера, интересов, ожиданий.

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, необходим компромисс. В современном менеджменте разработаны и успешно применяются универсальные методики, позволяющие добиться поставленной цели. Одну из них, включающую шесть базовых методов преодоления сопротивления изменениям, разработал Э. Хьюз.

Таблица 1

Методы преодоления сопротивления изменениям

<i>Название метода</i>	<i>Основные категории и/или типы сотрудников</i>	<i>Вероятные последствия</i>	
		<i>позитивные</i>	<i>негативные</i>
Информирование и общение			
Участие и вовлечение			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			
Манипуляция и кооптация			
Явное и неявное принуждение			

1. Предположим, что Вы – руководитель организации – планируете какое-либо проактивное изменение. Подумайте, какие категории сотрудников и/или типы людей могут оказывать сопротивление при внед-

рениии новшества. Заполните таблицу 1, отразив в ней действия по стимулированию шести групп персонала.

2. Поясните на конкретных примерах, каким образом в процессе управления изменениями менеджеры используют принципы амбивалентности и верификации.

3. Выразите свое отношение к утверждению: «Незаменимых работников не бывает». Действительно ли каждого сотрудника в организации можно заменить без особых потерь для рабочего процесса, трудового коллектива? Приведите примеры, аргументирующие и опровергающие данное суждение.

4. Прокомментируйте не менее известное утверждение: «Начальник всегда прав». Бывают ли ситуации, когда начальник не прав? Что в таких случаях может (должен) сделать подчиненный?

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить основные понятия теории управления изменениями.

2. Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

Умение точно и грамотно изложить собственные мысли, объяснить точку зрения по какой-либо специальной проблеме является признаком высокой общей культуры и профессионализма. Как подчеркивал известный специалист по управлению инвестициями Роберт Киосаки, «если человек заканчивает учебное заведение, не овладев словарем, касающимся инвестирования, финансов, денег, бухгалтерского учета, законодательства, налогообложения, то ему трудно чувствовать себя уверенно в роли инвестора». Разумеется, это суждение адресовано широкой аудитории, представителю любой профессии: экономисту и юристу, менеджеру и социологу, медику и психологу, физику и математику, инженеру и программисту, военнослужащему и полицейскому...

Между тем, Россия в течение последних десятилетий утратила некогда передовые позиции в сфере образования и культуры, потенциал самой «читающей нации» в мире, «авиастроительной и космической державы».

В этой связи наши извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?» следует дополнить еще одним, более важным: «Почему это происходит?» Ответить на третий вопрос непросто, но исключительно важно.

Такой ответ – своего рода диагноз-объяснение причин возникновения какого-либо явления или процесса. А правильный диагноз резко увеличивает шансы на успех любых организационных преобразований...

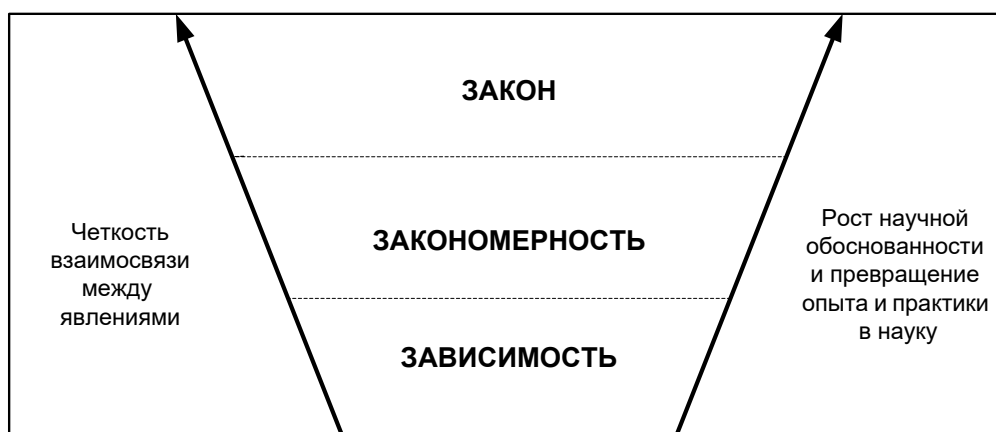


Рис. 1. Диалектика понятий «зависимость», «закономерность», «закон»

1. Воспользуйтесь справочно-энциклопедическими изданиями для уточнения трех основополагающих понятий и, опираясь на схему (рис.1) поясните сходства и различия между ними.

2. Приведите примеры зависимостей, закономерностей и законов, присущих экономической, политической, социальной или духовной сфере (одна – по выбору).

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Закономерности организационного развития. Особенности изменения и развития организации.
2. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
3. Политика изменений в организации.
4. Анализ готовности организации к изменениям.
5. Подходы и методы управления изменениями.
6. Компоненты процесса преобразований.
7. Классические модели управления организационными изменениями. Алгоритм проведения.
8. Принятие решений при управлении изменениями в организации.

9. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.
10. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.
11. Алгоритм проведения организационных изменений.

Тема 2. Стратегические основы управления изменениями

Основные стратегии организационных изменений. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.

Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
 1. Основные стратегии организационных изменений.
 2. Реструктуризация бизнес-процессов организации.
 3. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
 4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.

Задания:

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

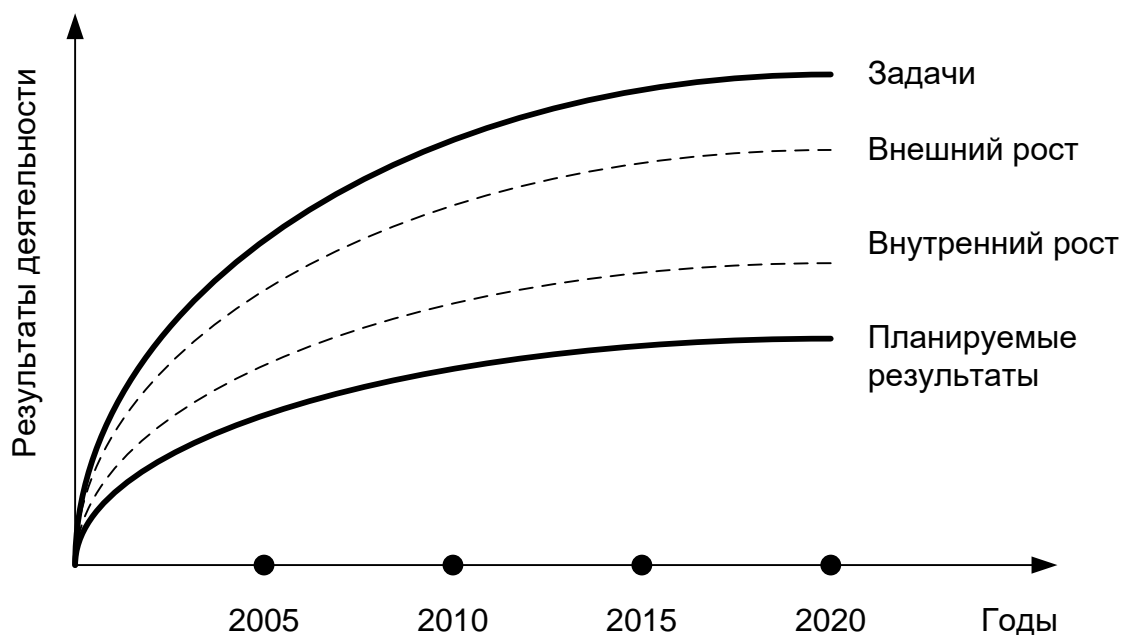


Рис. 2. Стратегический разрыв

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

1. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

2. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2030 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

3. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Модели управления изменениями.
2. Основные принципы управления изменениями.
3. Осознание необходимости изменений.
4. Виды и степени изменений организации.
5. Формы и причины сопротивления работников изменениям.
6. Анализ сил сопротивления и определение их статуса и влияния.
7. Методы преодоления сопротивления проведению изменений.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Основные стратегии организационных изменений.

2. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
3. Элементы стратегии изменения.
4. Виды стратегий изменений.
5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.
6. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины.
7. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
8. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
9. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.
10. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
11. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.
12. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.
13. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь.
14. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.
15. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
16. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 3. Основные методы и инструменты управления изменениями

Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей в диагностике и изменении организационной культуры

Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение

Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Опрос:

1. Организационная культура как объект стратегических изменений.

2. Диагностика и изменение организационной культуры.
3. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
4. Бенчмаркинг как инструмент управления организационными изменениями.
5. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями..
6. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Использование бенчмаркинга в целях проведения изменений.
2. Этапы проведения изменений.
3. Алгоритм проведения изменений.
4. Оценка результатов проведения изменений.
5. Зарубежный опыт проведения изменений в организациях.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Организационная культура как объект стратегических изменений.
2. Диагностика и изменение организационной культуры.
3. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации.
4. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей в диагностике и изменении организационной культуры.
5. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
6. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
7. Характеристики обучающейся организации.
8. Информация и знание.
9. Теория создания организационного знания.
10. Индивидуальное и организационное обучение.
11. Инструменты управления организационными изменениями.
12. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
13. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
14. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий МАиУ.
6. Презентационный материал.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

6.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

6.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

6.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

6.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и

участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

6.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами

необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорными словами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

6.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

6.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

6.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с исполь-

зованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания

(форма промежуточной аттестации – экзамен)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Особенности изменения и развития организации.
2. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
3. Концепция и модели жизненного цикла организации, изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
4. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Анализ готовности организации к изменениям.
8. Подходы и методы управления изменениями.
9. Компоненты процесса преобразований.
10. Классические методы управления организационными изменениями.
11. Принятие решений при управлении изменениями в организации.
12. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления.
13. Алгоритм проведения организационных изменений.
14. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
15. Элементы стратегии изменения.
16. Виды стратегий изменений.
17. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
18. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
19. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.
20. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
21. Подходы к построению организационных структур.
22. Подходы к реструктуризации организации.
23. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.

24. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
25. Подходы, принципы и структура реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации.
27. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей в диагностике и изменении организационной культуры.
28. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
29. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание.
30. Теория создания организационного знания.
31. Индивидуальное и организационное обучение.
32. Бенчмаркинг.
33. Этапы бенчмаркингового проекта.
34. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
35. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

Задание 1

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

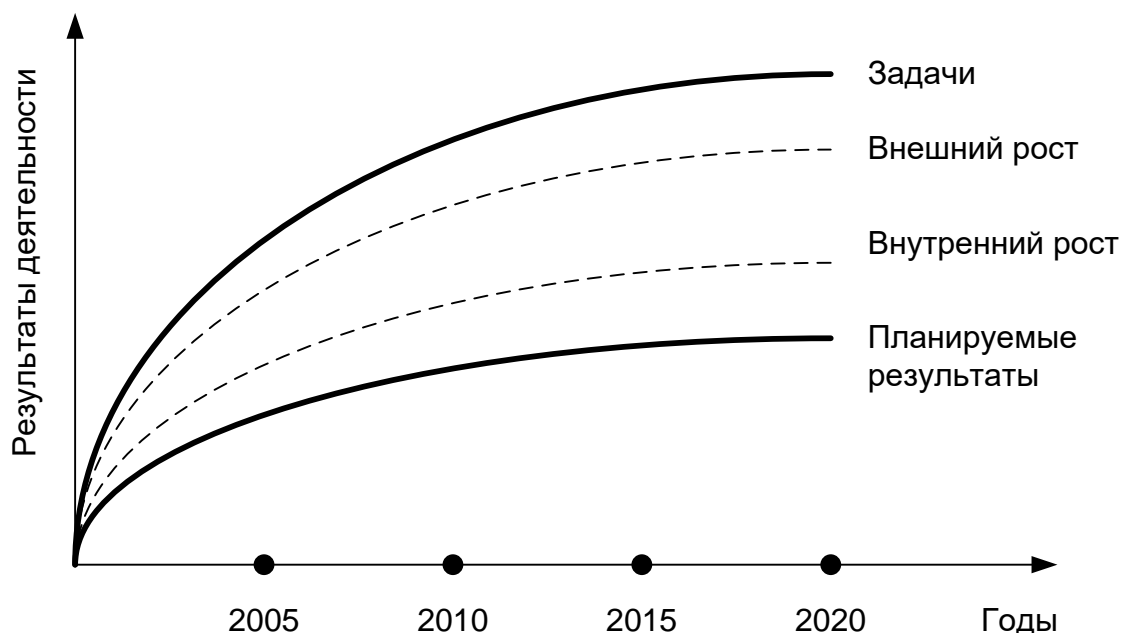


Рис. 2. Стратегический разрыв

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей

на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

1. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

2. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2030 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

3. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Задание 2

Французский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

1. Согласны ли Вы с данным утверждением? Не кажется ли Вам, что в ряде современных организаций большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

2. Какие формы и методы развития персонала являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите соответствующие примеры.

Задание 3

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчеркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору,

нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

1. Кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?
2. Какие еще полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Т.1,2	Собеседование	10
Т.1,2	Эссе	10
Т.1,2	Контрольная точка 1	30
Т.3	Собеседование	10
Т.3	Эссе	10
Т.3	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2,3	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

Основная литература

1. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>
2. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>

8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Кутуев, А. В. Управление процессами организационных изменений / А. В. Кутуев ; Самарский государственный экономический университет. – Самара : б.и., 2021. – 86 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896>
2. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>
3. Распопов, В. М. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие / В. М. Распопов. - Москва : Магистр: Инфра-М, 2014. - 332 с.

8.3. Иные источники

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

8.4. Периодические издания

1. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>

3. Консультант плюс - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

4. Корпоративный менеджмент - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)

2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)

3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)

4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)

5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)

6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)

7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал