

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Талорский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

**Программа дисциплины**  
Управление изменениями Б1.В.ОД.13

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Павлова А.В.

**Рецензент(ы):**

Палей Т.Ф.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 949911418

Казань  
2018

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) профессор, д.н. (доцент) Павлова А.В. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов , 930895@list.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины - изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с со-противлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.13 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Дисциплина "Управление изменениями" относится к профессиональному циклу (Б3.Б9)Изучению учебной дисциплины "Управление изменениями" должно предшествовать изучение таких курсов, как "Социология", "Конфликтология", "Основы менеджмента", "Теория организации", "Органи-зационное поведение". Проблемы, рассмотренные в процессе изучения курса, должны быть органично продолжены и конкретизированы в учебных дисциплинах "Корпоративное управление", "Управление проектами", "Инновацион-ный менеджмент" и др.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

| Шифр компетенции                        | Расшифровка приобретаемой компетенции  |
|---|--|
| ПК-17<br>(профессиональные компетенции) | способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели                                |
| ПК-5<br>(профессиональные компетенции)  | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений   |
| ПК-6<br>(профессиональные компетенции)  | способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений  |
| ПК-8<br>(профессиональные компетенции)  | владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- закономерности развития и изменений в организации;
- типологию изменений в организации;
- методы и стратегии осуществления изменений в организации;
- психологические аспекты осуществления организационных изменений;
- причины возникновения сопротивления изменениям;
- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;

принципы функционирования самообучающейся организации;  
этапы развития теории управления знаниями;  
теоретические основы построения команды изменений;

2. должен уметь:

применять методы управления сопротивлением;  
определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;  
выбирать эффективный стиль управления изменениями;  
выбирать стратегию осуществления изменений;  
формировать систему управления знаниями в организации;

3. должен владеть:

методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;  
методами подбора команды изменений;  
методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям;  
правилами оценки действий менеджеров в условиях изменений;  
методами оценки этапа развития организации, на котором она находится;  
оценкой потенциальных стратегий осуществления изменений;  
методами определения причин изменений в организации;  
методами преодоления сопротивления изменениям.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

оценить потенциал сотрудников в условиях изменений;  
подобрать команды изменений;  
оценить причины возникновения сопротивления изменениям;  
оценить действия менеджеров в условиях изменений;  
определить этап развития организации, на котором она находится;  
определить потенциальные стратегии осуществления изменений;  
диагностировать причины изменений в организации.

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### **4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

##### **Тематический план дисциплины/модуля**

| N  | Раздел<br>Дисциплины/<br>Модуля   | Семестр | Неделя<br>семестра | Виды и часы<br>аудиторной работы,<br>их трудоемкость<br>(в часах) |                         |                        | Текущие формы<br>контроля   |
|--|---|---------|--------------------|---|-------------------------|------------------------|-----------------------------|
|  |   |         |                    | Лекции  | Практические<br>занятия | Лабораторные<br>работы |                             |
| N  | Раздел<br>Дисциплины/<br>Модуля   | Семестр | Неделя<br>семестра | Виды и часы<br>аудиторной работы,<br>их трудоемкость<br>(в часах) |                         |                        | Текущие формы<br>контроля   |
|  |   |         |                    | Лекции  | Практические<br>занятия | Лабораторные<br>работы |                             |
| 1.   | Тема 1. Основы изменений в организации  | 7       |                    | 2   | 4                       | 0                      | Эссе                        |
| 2.   | Тема 2. Необходимость развития и изменения  | 7       |                    | 2   | 2                       | 0                      | Письменное домашнее задание |
| 3.   | Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления      | 7       |                    | 4   | 4                       | 0                      | Письменная работа           |
| 4.   | Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | 7       |                    | 4   | 4                       | 0                      | Контрольная работа          |
| 5.   | Тема 5. Самообучающаяся организация   | 7       |                    | 4   | 4                       | 0                      | Научный доклад              |
| 6.   | Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели                                | 7       |                    | 2   | 2                       | 0                      | Творческое задание          |
| 7.   | Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений             | 7       |                    | 4   | 4                       | 0                      | Дискуссия                   |
| 8.   | Тема 8. Лидер изменений   | 7       |                    | 4   | 4                       | 0                      | Коллоквиум                  |
| <b>4.2 Содержание дисциплины</b>   |   |         |                    |   |                         |                        |                             |
| <b>Тема 1. Основы изменений в организации</b>  |   |         |                    | 0   | 0                       | 0                      | Экзамен                     |
| <b>лекционное занятие (2 часа(ов)):</b>  |   |         |                    |   |                         |                        |                             |
| Изменения и подходы к ним. Системный подход. Взгляд с высоты птичьего полета? Переосмысление роли менеджера на пороге XXI века. Новые роли современного менеджера. Представления о работе в европейских культурах. Организации как политические системы. Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений. Три роли участников процесса изменений |   |         |                    | 26  | 28                      | 0                      |                             |
| <b>практическое занятие (4 часа(ов)):</b>  |   |         |                    |   |                         |                        |                             |
| Понятия явления CAP1 (И. Адизес). Вид CAP1 в малой организации и корпоративном бизнесе. Роль CAP1 в принятии управленческих решений по изменениям.   |   |         |                    |   |                         |                        |                             |
| <b>Тема 2. Необходимость развития и изменения</b>  |   |         |                    |   |                         |                        |                             |

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Причины и источники изменений. Жизненный цикл и природа проблем. Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих компаниях. Организационные реакции на изменения: задействование рычагов изменения?; влияние структурных факторов; влияние факторов, связанных с культурой организации; сетевые организации и менеджер в роли "брокера".

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений; искусство управления "беспорядком". Индивидуальные реакции на изменения: менеджер среднего звена как агент изменения; индивидуальные предпочтения и изменения; реакции на изменение.

**Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления**

**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Личные и организационные формы барьеров при проведении изменений. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений. Методика оценки готовности организации к изменениям. Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней.

**Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений**

**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Модель управления изменениями БКГ. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия. Средства коммуникаций и их влияние на процесс внедрения изменений.

**Тема 5. Самообучающаяся организация**

**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной. Атрибуты самообучающейся организации. Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации. Поэтапная модель развития навыков.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Оценка деятельности и развития человеческих ресурсов; схема оценки деятельности как организационный процесс. Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов. Цели индивидуума, мотивация и стандарты организации. Цикловая аттестация и наблюдение роста, причины отклонения. Эффективность инвестиций в персонал. Типы обучающихся взрослых и особенности обучения взрослых людей. Развитие персонала. Мотивация персонала в создании самообучающейся организации.

**Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

"Естественные законы? изменений. Что такое стратегия. Виды стратегий организационных изменений. Выбор стратегии. Основные принципы управления организационными изменениями. Траектория развития "парадокса Икара" (по Миллеру)

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель "СТВ". Модель "EASIER". Мониторинг и контроль процесса изменений. Три закона Ньютона в управлении изменениями. Модель активного и реактивного управления изменениями. Этапы успешных крупномасштабных перемен.

**Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений**  
**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

**Тема 8. Лидер изменений**

**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

4 типа менеджера по И. Адизесу. Коды управленческих команд на различных этапах жизненного цикла организации. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

"Измерения" управленческой деятельности. Причины не результативного лидерства. Лидерское Целеполагание. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

| N  | Раздел Дисциплины   | Семестр | Неделя семестра | Виды самостоятельной работы студентов | Трудоемкость (в часах) | Формы контроля самостоятельной работы |
|----|---|---------|-----------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Тема 1. Основы изменений в организации  | 7       |                 | подготовка к эссе                     | 2                      | Эссе                                  |
| 2. | Тема 2. Необходимость развития и изменения  | 7       |                 | подготовка домашнего задания          | 3                      | Письменное домашнее задание           |
| 3. | Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления      | 7       |                 | подготовка к письменной работе        | 2                      | Письменная работа                     |
| 4. | Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | 7       |                 | подготовка к контрольной работе       | 2                      | Контрольная работа                    |
| 5. | Тема 5. Самообучающаяся организация   | 7       |                 | подготовка к научному докладу         | 2                      | Научный доклад                        |

| N  | Раздел Дисциплины   | Семестр | Неделя семестра | Виды самостоятельной работы студентов | Трудоемкость (в часах) | Формы контроля самостоятельной работы |
|----|---|---------|-----------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| 6. | Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели                    | 7       |                 | подготовка к творческому заданию      | 3                      | Творческое задание                    |
| 7. | Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений | 7       |                 | подготовка к дискуссии                | 2                      | Дискуссия                             |
| 8. | Тема 8. Лидер изменений   | 7       |                 | подготовка к коллоквиуму              | 2                      | Коллоквиум                            |
|    | Итого   |         |                 |                                       | 18                     |                                       |

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Опрос методом ЭКСПО.
2. Решение кейсов (ситуационных задач) из реальной российской и татарстанской практики:
  - Кейс "Будущее плазмы" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 34(73) от 13.09.2004)
  - Кейс "Дефекты конструкции" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 26(65) от 12.07.2004)
  - Кейс "Незванные гости в Татарии" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 32(264) от 18.08.2008)
  - Кейс "Деликатная напряженность" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 26(209) от 09.07.2007)
  - Кейс "Настоящих буйных мало" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 19(251) от 19.05.2008)
  - Кейс "Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ"
  - Кейс "Кадры решают все?"
3. Деловая игра "Самая высокая башня"
4. Индивидуальное тестирование
5. Деловая игра "Распределение ролей в команде"

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Основы изменений в организации

Эссе , примерные вопросы:

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему "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?

### Тема 2. Необходимость развития и изменения

Письменное домашнее задание , примерные вопросы:



Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь. □ Преданность; □ Основатель; □ Увлечение; □ Ловушка; □ Прибыль; □ ROI; □ Непродуманность деталей; □ Уязвимый контроль основателя; □ Нормальная проблема; □ Аномальная проблема; □ Сильный контроль основателя; □ Структура. Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при: - реализации деятельности по повышению качества обслуживания, формированию клиентурных отношений, - диагностике и анализе запросов потребителей, синтезе оптимального варианта деятельности организации, - анализе и синтезе научно-технической и организационно-экономической информации, российского и зарубежного опыта, - организации предпринимательской деятельности, формировании клиентурных отношений. 2. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь. □ Отрицательный денежный поток; □ Нормальные проблемы; □ Аномальные проблемы; □ Сохранение преданности делу; □ Нежелание слушать; □ Преждевременная ориентация на продажи; □ Детская смерть (смерть во младенчестве); □ Кризисное управление; □ Отсутствие поддержки; □ Нетерпимость к ошибкам; □ Преждевременные системы и процедуры; □ Неопределенный отрицательный денежный поток. Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при: - исследовании возможностей оптимизации методов организации деятельности компании; - организации деятельности современной российской компании; - разработке и обосновании стратегии развития организации.

### **Тема 3. Соппротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления**

Письменная работа , примерные вопросы:

1. Определите роль управления знаниями в успешном проведении организационных изменений.
2. Проведите анализ российской практики управления знаниями и выявите наиболее характерные тенденции данного процесса и наиболее характерные трудности.
3. Определите характеристики демонстрирующие эффективность инвестиций в персонал.
4. Определите особенности обучения взрослых.
5. Охарактеризуйте стили обучения взрослых.

### **Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений**

Контрольная работа , примерные вопросы:

Контрольная работа должна содержать развернутые ответы на предлагаемые вопросы. 1 Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: □ Организация □ Система □ Изменение □ Формализованность □ Специализация □ Размер организации □ Внешняя среда □ Культура организации □ Специализация □ Иерархия власти □ Развитие □ Кризис □ Рост □ Технология □ Структурные характеристики организации □ Индивидуальное предпочтение □ Контекстные характеристики организации 2. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений, которые необходимо учитывать при руководстве коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия. 3. Какова роль системного подхода в управлении организационными изменениями и какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организаций возможно применить в условиях проведения изменений? 4. Что является причиной дезинтеграции в организации? 5. Какие особенности проектов изменений необходимо учитывать при их реализации в российских организациях?

### **Тема 5. Самообучающаяся организация**

Научный доклад , примерные вопросы:

1. Обучение действием как подход к обучению персонала. 2. Лидеры преобразований. 3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений. 4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением. 5. Стратегия обучения в период реорганизации компании. 6. Организационное развитие: "самообучающаяся организация" 7. Организационные изменения: понятия и предпосылки. 8. Мотивация работников при проведении организационных изменений. 9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям. 10. Мягкое внедрение организационных изменений. 11. Эффективность организационных изменений. 12. Особенности процесса внедрения организационных изменений. 13. Стратегии организационных изменений. 14. Контроль в системе управления организационными изменениями. 15. Как руководить процессом преобразований. 16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям. 17. Управление процессом сокращения на предприятии. 18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения. 19. Стратегическое управление в контексте организационного развития. 20. Концепция управления организационными изменениями. 21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии. 22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений. 23. Психологические особенности процесса организационных изменений.

### **Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели**

Творческое задание , примерные вопросы:

1. Каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений? 2. Каковы условия применения системной технологии вмешательства? 3. Каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений? 4. Каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

### **Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений**

Дискуссия , примерные вопросы:

Организуем и проведем дискуссию по следующим вопросам: 1. Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть: - Взаимоисключающими; - Источником потенциального конфликта для менеджера. 2. Как повысить эффективность команды стратегических изменений? 3. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений?

### **Тема 8. Лидер изменений**

Коллоквиум , примерные вопросы:

1. Российская практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями. 2. Зарубежная практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями. 3. Лидерство в изменениях. 4. Понятие и причины возникновения сопротивления при проведении организационных изменений. 5. Способы преодоления сопротивлений при проведении организационных изменений. 6. Стратегии представления изменений, направленных на предотвращение сопротивления организационным изменениям. 7. Значение PR при осуществлении организационных изменений. 8. Развитие персонала, как элемент осуществления организационных изменений. 9. Контроллинг в системе управления организационными изменениями. 10. Эффективность организационных изменений. 11. Оценка эффективности организационных изменений. 12. Стратегии изменений. 13. Формирование эффективной команды изменений. 14. Внутрифирменные коммуникации в условиях изменений. 15. Мотивация персонала в условиях изменений. 16. Модели осуществления организационных изменений. 17. Системный подход в управлении организационными изменениями. 18. Самообучающаяся организация. 19. Предпосылки организационных изменений. 20. Информационные системы поддержки управления организационными изменениями. 21. Проблемы внедрения стратегий организационных изменений. 22. Российский опыт осуществления организационных изменений. 23. Сравнительный анализ реинжиниринга и организационного развития. 24. Виды кризисов, приводящих к необходимости изменений. 25. Конфликт в организации, обусловленный организационным изменением. 26. Стратегическое управление в контексте организационных изменений. 27. Контроль в системе управления организационными изменениями. 29. Место управления организационными изменениями в антикризисном управлении. 30. Организационное проектирование в управлении организационными изменениями. 31. Особенности разработки управленческих решений в условиях осуществления организационных изменений. 32. Изменение организационной культуры в рамках осуществления организационных изменений. 33. Система измерений при оценке организационных изменений. 34. Имитационное моделирование 35. Сценарный подход в системе поддержки принятия решений в области управления организационными изменениями.

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие организации как системы
2. Алгоритм системной технологии вмешательства как метод диагностики и анализа запросов потребителей.
3. Основные постулаты стратегии организационного развития, применяемые при моделировании изменений, направленных на разработку и обоснование стратегии развития организации.
4. Разделяемое видение будущего как элемент руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
5. Значение различий теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга при планировании сервисной деятельности.
6. Модель управления изменениями Л.Грейнера как инструмент прогнозирования и управления развитием организации.
7. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы как инструмент управления развитием организации.
8. Фасилитаторство как готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
9. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно"
10. Какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организации позволяют выявить внешние причины застоя, назовите типичные внешние причины застоя.

11. Какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организации позволяют выявить внутренние причины застоя, назовите типичные внутренние причины застоя.
12. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития и как она должна быть учтена при принятии тактических и стратегических решений в разработке и реализации продукции, товаров, работ и услуг, соответствующих требованиям потребителей"
13. Как руководитель в своей профессиональной деятельности по руководству коллективом должен учитывать такое явление как "монстр перемен"
14. Причины возникновения сопротивления изменениям
15. Использование методов преодоления сопротивления изменениям как навык управления собой и коллективом сервисной организаций в условиях реализации проектов изменений.
16. Понятие взаимодополняющей команды
17. Этапы формирования команды организационных изменений
18. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)"
19. Четыре лица команды.
20. Понятие самообучающейся организации
21. Особенности обучения взрослых
22. Развитие персонала в условиях изменений
23. Цели организационного развития
24. Цели хозяйственного реинжиниринга
25. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга"
26. Сильные и слабые стороны организационного развития
27. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга
28. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге"
29. Понятие кризиса успеха
30. Понятие кризиса стратегии
31. Эволюция концепций жизненного цикла организации.
32. Модели жизненного цикла организации.
33. Понятие нормальных и аномальных проблем.
34. Сущность организационной терапии.
35. Сущность этапа "ухаживания" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
36. Нормальные и аномальные проблемы этапа "ухаживания".
37. Эффективный стиль лидерства на этапе "ухаживания".
38. Ловушки этапа "ухаживания".
39. Организационная терапия на этапе "ухаживания".
40. Сущность этапа "младенчества" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
41. Нормальные и аномальные проблемы этапа "младенчества".
42. Эффективный стиль лидерства на этапе "младенчества".
43. Ловушки этапа "младенчества".
44. Организационная терапия на этапе "младенчества".
45. Сущность этапа "go-go" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
46. Нормальные и аномальные проблемы этапа "go-go".
47. Эффективный стиль лидерства на этапе "go-go".
48. Ловушки этапа "go-go".
49. Организационная терапия на этапе "go-go".
50. Сущность этапа "юность" в теории жизненного цикла И.Адизеса.

51. Нормальные и аномальные проблемы этапа "юность".
52. Эффективный стиль лидерства на этапе "юность".
53. Ловушки этапа "юности".
54. Организационная терапия на этапе "юности".
55. Сущность этапов "расцвет" и "стабильность" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
56. Нормальные и аномальные проблемы этапов "расцвет" и "стабильность".
57. Эффективный стиль лидерства на этапах "расцвет" и "стабильность".
58. Организационная терапия на этапах "расцвет" и "стабильность".
59. Сущность этапа "аристократия" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
60. Аномальные проблемы этапа "аристократия".
61. Эффективный стиль лидерства на этапе "аристократии".
62. Организационная терапия на этапе "аристократии".
63. Сущность этапов "Салем-Сити", "бюрократия" и "смерть" в теории жизненного цикла И.Адизеса.
64. Аномальные проблемы этапов "Салем-Сити", "бюрократия" и "смерть".
65. Организационная терапия на этапах "Салем-Сити", "бюрократия" и "смерть".

### 7.1. Основная литература:

1. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=363721>
2. Блинов А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2014. - ISBN 978-5-394-02291-3. <http://znanium.com/bookread.php?book=450815>
3. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=258500>
4. Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>
5. Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=425305>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Ляндау Ю. В. Теория процессного управления: Монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 118 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=375981>
2. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. <http://znanium.com/bookread.php?book=443101>
3. Сажина М. А. Управление кризисом: Учебное пособие / М.А. Сажина. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=249785>
4. Сухарев О. С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=398534>

### 7.3. Интернет-ресурсы:

Журнал Гильдии Лидеров Перемен - [Kinsmark.com](http://Kinsmark.com)

Издание для профессиональных консультантов - [http://consulting.ru/askeri\\_170](http://consulting.ru/askeri_170)

Интернет портал для управленцев - <http://www.management.com.ua/>

Официальный сайт Института управления Адизеса - <http://russia.adizes.com/>

Портал управления организационными изменениями - <http://www.markus.spb.ru/>

Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань" , доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента" , доступ к которой предоставлен студентам. Электронная библиотечная система "Консультант студента" предоставляет полнотекстовый доступ к современной учебной литературе по основным дисциплинам, изучаемым в медицинских вузах (представлены издания как чисто медицинского профиля, так и по естественным, точным и общественным наукам). ЭБС предоставляет вузу наиболее полные комплекты необходимой литературы в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов с соблюдением авторских и смежных прав.

мультимедийное оборудование

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Менеджмент организации .

Автор(ы):

Павлова А.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.