Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента качества и инноваций

УТВЕРЖДАЮ
Директор института передовых инженерных технологий
_____ И.Ю. Кольчурина
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

27.04.02 «Управление качеством»
(направленность (профиль): «Операционный менеджмент»)

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 2 года

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: fc9174b54ee9e52ecccebc4447325f87f55889f2
Владелец: Директор ИПИТ Кольчурина Ирина Юрьевна
Действителен: с 17 апреля 2024 г. по 11 июля 2025 г.
Дата и время: 26-05-2025 15:37:48 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– дать понимание системы научных методов и способов современных подходов к управлению организационными изменениями;
– сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в организации.

Задачами учебной дисциплины являются:

– освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции её целостности;
– приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в том числе при реализации стратегии;
– развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в организации;
– формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 27.04.02 «Управление качеством».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Экономика и управление наукоемкими производствами;
– Технология управления временем;
– Устойчивое развитие и стратегия компании;
– Основы операционного менеджмента;
– Оптимизация бизнес-процессов в организации;
– Разработка и внедрение систем менеджмента;
– Система риск-менеджмента.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Интегрированные системы менеджмента качества и бережливого производства.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
Управление изменениями	ОПК-8: Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ОПК-8.2 Разрабатывает, внедряет и поддерживает процесс управления изменениями	– знать: формы и методы управленческих воздействий, основные технологии управления изменениями. – уметь: принимать эффективные решения по управлению изменениями в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений; формировать эффективные системы управления изменениями в организации.
		ОПК-8.3 Применяет принципы и методологию управления изменениями в системах управления качеством	– знать: научные основы организационно-управленческой деятельности, основные школы и подходы в области управления изменениями; принципы, формы и методы диагностики организационного развития. – уметь: формировать цели организационных изменений; быть способным научно подходить к пониманию общей сути проблем

			управления изменениями, функций и процессов; применять принципы построения и эффективного функционирования организаций.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***4 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***108***	*108*
	зачетных единиц	***3***	*3*
Лекции, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***16***	*16*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***57***	*57*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***27***	*27*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Понятие и сущность организационных изменений (Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений);

Раздел 2 Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями (Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений);

Раздел 3 Подходы и модели управления организационными изменениями (Управление организационными изменениями – функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями);

Раздел 4 Этапы процесса управления изменениями (Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнингса. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями);

Раздел 5 Стратегии управления изменениями (Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений);

Раздел 6 Сопротивление изменениям (Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям);

Раздел 7 Формирование команды по управлению проектом организационных изменений (Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лекций**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Понятие и сущность организационных изменений	1	
Раздел 2.	Объекты организационных	1	

	изменений. Принципы управления организационными изменениями		
Раздел 3.	Подходы и модели управления организационными изменениями	1	
Раздел 4.	Этапы процесса управления изменениями	2	
Раздел 5.	Стратегии управления изменениями	1	
Раздел 6.	Сопротивление изменениям	1	
Раздел 7.	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	1	
Итого:		**8**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы практических занятий (семинаров)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Понятие и сущность организационных изменений	2	
Раздел 2.	Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями	2	
Раздел 3.	Подходы и модели управления организационными изменениями	2	
Раздел 4.	Этапы процесса управления изменениями	2	
Раздел 5.	Стратегии управления изменениями	4	
Раздел 6.	Сопротивление изменениям	2	
Раздел 7.	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	2	
Итого:		**16**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	Темы курсовых работ (проектов)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Подготовка эссе.	2	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	2	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Раздел 4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Раздел 5.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к	15	

	практическому занятию.		
Раздел 6.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Раздел 7.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования; 5. Решение ситуационных задач.	8	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	*27*	
Итого:		**84**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе; 5. Эссе
Раздел 2.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе
Раздел 3.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе
Раздел 4.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования

		при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе
Раздел 5.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе
Раздел 6.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе
Раздел 7.	ОПК-8	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе; 5. Ситуационные задачи; 6. Тестовые задания
Экзамен.	ОПК-8	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 15 минут. Тестирование проводится в начале первого учебного занятия.

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Максимальное количество – 15 баллов.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Максимальный балл	Проходной балл	Оценка
15	не менее 14	отлично
13	не менее 11	хорошо
10	не менее 8	удовлетворительно
7	–	неудовлетворительно

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 11 – 15 баллов – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 8 – 10 баллов – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов (тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– менее 8 баллов – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; отчет о практической работе; вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; эссе, тестовые задания; ситуационные задачи.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Подготовку к практическим работам обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.3 Рекомендации по оцениванию отчета о практической работе

Оформление отчета о проделанной практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки отчета о практической работе:

– правильность выполнения работы (учитывается полнота отчета о практической работе, наличие всех необходимых данных, наличие выводов, наличие ошибок и неточностей);

– аккуратность оформления отчета о практической работе.

Критерии оценки отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Отчет о практической работе содержит все необходимые данные и выводы.	2,5
Отчет о практической работе не содержит ошибок и неточностей.	1,25
Отчет о практической работе оформлен аккуратно.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе собеседования при защите отчета о практической работе

Подготовку к защите отчета о практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы. Вопросы для подготовки к защите отчета о практической работе представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Критерии оценки устных ответов на вопросы при защите отчета о практической работе:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– сопровождение ответа примерами (учитывается умение грамотно и с пользой применять фактический материал для подкрепления теоретического при устном ответе);

– рациональность использования времени, отведенного на ответ (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Критерии оценки устных ответов обучающихся на вопросы при защите отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Излагает материал последовательно и правильно; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания.	2,5
Обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе и самостоятельно составленные.	1,25
Рационально использует время, отведенное на ответ; устный ответ не затянут во времени.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.5 Рекомендации по оцениванию эссе

Эссе – это самостоятельная письменная работа. Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого подхода к пониманию и осмыслению проблем научного знания, возможности его прикладного использования, а также навыков письменного изложения собственных мыслей и отношения к различным явлениям.

Наименование критерия оценки эссе	Всего баллов по критерию	Детализация оценивания
1 Полнота раскрытия темы и проблематика	до 15	1.1 Соответствие теме – **до 5**. 1.2 Выделена ключевая проблема – **до 5**. 1.3 Наличие творческого подхода к изложению материала – **до 5**.
2 Широта эрудиции, знания в исследуемой области	до 10	2.1 Использованы термины и определения, соответствующие интерпретации проблемы – **до 5**, в т.ч.: верно указаны все термины и определения по теме – 5, смысл терминов и определений передан не совсем точно – 3; термины и определения даны принципиально неверно – 0. 2.2 Приведены соответствующие теме и проблеме примеры – **до 5**: из обыденного опыта – 1, из учебной литературы – 2, из научных исследований – до 5.

Наименование критерия оценки эссе	Всего баллов по критерию	Детализация оценивания
3 Информированность, знание последних событий в стране и в мире	до 5	3.1 Автор рассматривает последние события в стране и в мире: только как указание актуальности – 1, для раскрытия содержания проблемы – **до 3.** 3.2 Автор приводит оценки последним событиям в стране и в мире с точки зрения разных теоретических позиций, разных выделенных им аспектов проблемы – **до 2**.
4 Логичность и связность изложения, грамотность	до 10	4.1 Грамотный письменный язык – **до 2.** 4.2 Выделены основные структурные элементы эссе (введение с обоснованием постановки проблемы и актуальности; раскрытие содержания проблемы, варианты решений; выводы автора) – **до 5**. 4.3 Непротиворечивость, последовательность посылок, суждений и выводов – **до 3**.
5 Обоснованность выводов	до 10	5.1 Выводы автора сформулированы в явном виде – **до 2**. 5.2 В выводах суммируются ранее высказанные оценки, различения, решения проблемы – **до 5**. 5.3 Выводы содержат оригинальные суждения автора – **до 3**.

Максимальная оценка за эссе – 50 баллов. В зависимости от количества набранных обучающимся баллов за эссе оценка ставится по следующей градационной сетке:

Количество набранных баллов	Оценка
43 – 50 баллов	отлично
33 – 42 баллов	хорошо
26 – 32 баллов	удовлетворительно
0 – 25 баллов	неудовлетворительно

12.2.6 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам учебной дисциплины для выявления уровня знаний, умений и навыков обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 20 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае

выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Тестовые нормы: % правильных ответов	Оценка
86 – 100% правильных ответов	отлично
66 – 85% правильных ответов	хорошо
50 – 65% правильных ответов	удовлетворительно
0 – 49 % правильных ответов	неудовлетворительно

12.2.7 Рекомендации по оцениванию решения ситуационных задач

Критерии оценки	Баллы
Умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений.	0,5
Умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации.	0,5
Умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.	0,5
Умение принять правильное решение на основе анализа ситуации.	0,5
Навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.	0,5
Навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.	0,5
Адекватность и соответствие ответов обучающегося современным тенденциям рынка, конструктивность.	0,5
Креативность, нестандартность предлагаемых решений.	0,5
Количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления).	0,5
Наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от требований).	0,5

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по

завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Вопросы к экзамену приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — ISBN 978-5-534-03111-9. – URL: https://urait.ru/bcode/560972 (дата обращения: 20.03.2025);

2 Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — ISBN 978-5-534-02315-2. – URL: https://urait.ru/bcode/560367 (дата обращения: 20.03.2025);

3 Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — ISBN 978-5-534-03358-8. – URL: https://urait.ru/bcode/560098 (дата обращения: 20.03.2025);

4 Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — ISBN 978-5-534-14483-3. – URL: https://urait.ru/bcode/567508 (дата обращения: 20.03.2025);

5 Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 284 с. — ISBN 978-5-534-00490-8. – URL: https://urait.ru/bcode/560401 (дата обращения: 20.03.2025);

6 Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 130 с. — ISBN 978-5-534-19737-2. – URL: https://urait.ru/bcode/557029 (дата обращения: 20.03.2025);

7 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — ISBN 978-5-534-01109-8. – URL: https://urait.ru/bcode/535436 (дата обращения: 20.03.2025);

8 Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. — 2-е изд. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 201 с. : табл., ил. — ISBN 978-5-4499-3400-0. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315 (дата обращения: 20.03.2025);

9 Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник : [16+] / А. А. Николаев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. — Москва : Прометей, 2023. — 598 с. : табл., схем. — ISBN 978-5-00172-417-9. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701072 (дата обращения: 20.03.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, в том числе: учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа (лекций), оборудованную учебной доской, компьютерной техникой, экраном и мультимедийным проектором; учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий), оснащенную учебной доской, компьютерной техникой, экраном и мультимедийным проектором; учебную аудиторию для проведения 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, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 27.04.02 «Управление качеством».

Составитель(и):

доцент Волкова Татьяна Александровна (кафедра менеджмента качества и инноваций).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласован:
Начальник Службы качества
АО «РУСАЛ Новокузнецк» М.В. Фисковичч

Приложение

Вопросы для входного контроля знаний обучающихся

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Анализ риска – это …

а) процесс понимания природы риска и определения уровня риска;

б) процесс обнаружения, распознавания и описания рисков;

в) процесс модификации (изменения) риска;

г) процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или его величина приемлемыми или допустимыми.

2 Виды рисков по сферам проявления:

а) прогнозируемые, непрогнозируемые;

б) политические, социальные, экологические, коммерческие, профессиональные;

в) допустимые, критические, катастрофические;

г) техногенные, природные, смешанные.

3 К основным характеристикам риска не относится …

а) объективность проявления;

б) социальные последствия;

в) вероятность возникновения;

г) экономическая природа.

4 Признак, в соответствии с которым оценивают значимость риска – это …

а) профиль риска;

б) источник риска;

в) критерий риска;

г) уровень риска.

5 Простые и сложные риски классифицируются по ….

а) комплексности исследования;

б) финансовым последствиям;

в) возможности страхования;

г) частоте реализации.

6 Сопровождение риска как финансовыми потерями для организации, так и формированием дополнительных доходов характеризуется …

а) ожидаемой неблагоприятностью последствий;

б) объективностью проявления;

в) вариабельностью уровня;

г) неопределённостью последствий.

7 Последствия риска могут …

а) быть определенными или неопределенными;

б) иметь положительные и отрицательные влияния на цели;

в) выражаться качественно или количественно;

г) все варианты верны.

8 Менеджмент риска – это …

а) заявление общих намерений и направлений деятельности организации в отношении менеджмента риска;

б) подход организации к оценке и, в конечном счете, к использованию благоприятных возможностей, удержанию, принятию или недопущению риска;

в) скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска;

г) систематическое применение политик, процедур и практик менеджмента к деятельности по обмену информацией, консультированию, установлению ситуации (контекста) и идентификации, анализу, оцениванию, воздействию на риск, мониторингу и пересмотру риска.

9 Виды рисков по частоте реализации:

а) внешние, внутренние;

б) постоянные, временные;

в) допустимые, критические, катастрофические;

г) высокие, средние, малые.

10 Риск, сохраняющийся после воздействия на риск – это …

а) остаточный риск;

б) сохраняющийся риск;

в) последственный риск;

г) все варианты неверны.

11 Обмен информацией и консультирование с внешними и внутренними заинтересованными сторонами осуществляются …

а) на всех этапах процесса менеджмента риска;

б) на этапе идентификации причин и источников риска, способных оказать существенное воздействие на достижение целей организации;

в) на этапе анализа возможных последствий риска и соответствующих им вероятностей для определения уровня риска;

г) на этапах идентификации и анализа рисков, оценки их допустимости и определения потенциальных возможностей снижения рисков посредством выбора, реализации и контроля соответствующих управляющих воздействий.

12 Подход на основе создания консультативной группы может …

а) гарантировать, что интересы заинтересованных сторон осознаются и рассматриваются;

б) способствовать соответствующей идентификации рисков;

в) объединять вместе различные области экспертизы для анализа рисков;

г) все варианты верны.

13 Внутренняя среда процесса менеджмента риска может включать следующие составляющие:

а) социальную и культурную, политическую, правовую, регулирующую, финансовую, технологическую, экономическую, природную и рыночную среду на международном, национальном, региональном или местном уровнях;

б) стандарты, руководства и модели, принятые организацией;

в) основные движущие силы и направления, воздействующие на цели организации;

г) взаимосвязи с внешними заинтересованными сторонами, их ценности и восприятие.

14 Критерии для оценки значимости риска …

а) должны быть определены в начале каждого процесса менеджмента риска и должны постоянно рассматриваться;

б) не могут основываться или возникать из правовых и регулятивных требований;

в) должны быть согласованы с политикой управления рисками организации;

г) не должны отражать ценности, цели и ресурсы организации.

15 При определении критериев риска необходимо учитывать следующее:

а) способ определения и оценки последствий (как положительных, так и отрицательных) и их вероятность;

б) порядок определения уровня риска;

в) масштаб организации;

г) все варианты верны.

16 Процессы мониторинга и пересмотра, осуществляемые организацией, могут быть …

а) периодическими;

б) произвольными и внеплановыми;

в) периодическими и запланированными;

г) периодическими и произвольными.

17 Результаты мониторинга и пересмотра должны быть …

а) формой подготовки и способом предоставления отчетности;

б) частью системы измерения эффективности деятельности, а также отчетности организации;

в) основанием принятия решения о приемлемости остаточного уровня риска;

г) соответствием информации организационным целям и принимаемым решениям.

18 Мониторинг и пересмотр проводятся организацией в рамках процесса менеджмента риска в целях …

а) гарантии того, что интересы заинтересованных сторон осознаются и рассматриваются;

б) объединения вместе различных областей экспертизы для последующего анализа рисков;

в) получения дополнительной информации для улучшения оценки риска;

г) идентификации новых или зарождающихся рисков.

19 Согласно ГОСТ Р 58771-2019 процесс оценки риска должен быть …

а) зарегистрирован по решению высшего руководства организации;

б) зарегистрирован в случае наличия значительных рисков (со значительными негативными последствиями или с высокой вероятностью и возможностью наступления);

в) зарегистрирован вместе с результатами оценки;

г) зарегистрирован в случае правовых, регулятивных и оперативных потребностей в учете.

20 Необходимая степень отчетности по процессу оценки риска зависит от …

а) целей и области определения оценки;

б) ресурсов, необходимых для достижения целей менеджмента риска;

в) внешней и внутренней среды процесса менеджмента риска;

г) все варианты неверны.

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам учебной дисциплины

Раздел 1. Понятие и сущность организационных изменений.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Уточните основные изменения, затрагивающие большинство российских организаций в последние годы.

2 Опишите тенденции в преобразованиях организационных структур российских организаций.

3 Какова роль экономических (финансовых) целей в определении тенденций изменений.

4 Какие элементы Вашей организации изменяются наиболее активно под влиянием рыночных условий хозяйствования.

5 Назовите внутренние и внешние причины преобразования.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Приведите пример хорошо работающей организации любой отрасли. Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной организации?

2 Нужны ли Вашей организации изменения?

3 Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей организации. Характерны ли для Вашей организации следующие черты:

– чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;

– наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

– неадекватная информационная поддержка деятельности организации, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;

– недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

– отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических структурных подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности организации (финансовый директор);

– отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

3 Подготовка эссе

Эссе – это самостоятельная письменная работа. Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого подхода к пониманию и осмыслению проблем научного знания, возможности его прикладного использования, а также навыков письменного изложения собственных мыслей и отношения к различным явлениям.

Тема эссе «Изменение в моей жизни». В эссе необходимо ответить на следующие вопросы:

– опишите ситуацию изменения в Вашей жизни;

– каковы были причины этого изменения?

– какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

Эссе подготавливается объемом – одна страница машинописного текста формата А4, шрифт Times New Roman 14 пт, междустрочный интервал – одинарный.

Эссе загружается обучающимся в СУО «Moodle».

Раздел 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Объясните понятие «организационные изменения».

2 В чем суть политики изменений в организации?

3 Как вы понимаете готовность организации к изменениям?

4 Перечислите методы управления изменениями и их суть.

5 Назовите алгоритм проведения изменений в организации.

6 Как принимаются решения при управлении изменениями в организации?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам эволюционного развития организационных структур. Привести примеры организаций, организационные структуры которых отражают данную эволюцию.

2 Определить по методологии И. Адизеса стадию жизненного цикла Вашей организации: с помощью конкретных примеров из деятельности анализируемой организации обосновать признаки и особенности указанной стадии жизненного цикла организации, указать цели организации, проблемы и варианты изменений для дальнейшего развития данной организации.

3 Определить по методологии Л. Грейнера этап развития Вашей организации: с помощью конкретных примеров из деятельности анализируемой организации обосновать признаки этапа, описать его

содержание, возможный для данного этапа тип кризиса и пути дальнейшего развития организации.

Раздел 3. Подходы и модели управления организационными изменениями.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 В чем заключается различие подходов у Грейнера и Адизеса?

2 Какие стадии проходила в своем развитии Ваша организация?

3 Определите возможные приемы и методы для перехода от одной стадии к другой в Вашей организации.

4 Перечислите особенности управления изменениями на этапе «младенчества».

5 Назовите особенности управления изменениями на этапе «go-go».

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам управления организационными изменениями.

Раздел 4. Этапы процесса управления изменениями.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны?

2 Опишите структуру системы управления изменениями.

3 Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.

4 В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»?

5 Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам организационного обучения и менеджмента знаний в организации.

2 Изучить содержание и особенности всех способов создания организационного знания и привести 2 – 3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации:

– социализация;
– экстернализация;
– комбинация;
– интернализация.

Раздел 5. Стратегии управления изменениями.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Сбалансированная система показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортона.

2 Корпоративные, деловые и функциональные стратегии развития организации и ресурсное обеспечение их реализации.

3 Модели «5 сил конкуренции» М. Портера и динамического управления Х. Фридага и В. Шмидта.

4 Ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий В.С. Катькало.

5 Планирование и управление непрерывностью бизнеса (BCM).

6 Стандарты ISO как инструмент организационного изменения.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Найти и проанализировать примеры внедрения российскими и зарубежными организациями стандартов ISO в качестве инструмента организационного изменения (аннотации статей, интеллектуальные карты и т.д.).

Раздел 6. Сопротивление изменениям.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Поддержка изменений.

2 Принятие решений в организациях в условиях изменений.

3 Роль организационной культуры в осуществлении изменений.

4 Почему манипулирование снижает эффективность изменения в среднесрочной перспективе?

5 Какими методами преодолевается сопротивление изменению, предполагающему изменение социального статуса работника?

6 Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Представить примеры процесса реструктуризации реально существующих российских или зарубежных организаций,

проанализировать их сущность, этапы и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям;

2 Определить характер существующего и/или возможного сопротивления изменениям в Вашей организации: зоны (уровни управления, функциональные области/отделы и т.д.), источники, причины, возможные последствия, предложения по преодолению сопротивления уже реализуемым или предполагаемым организационным изменениям.

Раздел 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений.

1 Устный опрос на лекции

Устный опрос проводится на лекционном занятии, используется для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению нормативных документов, периодической и учебной литературы.

Длительность устного опроса составляет 10 минут.

Примерный перечень вопросов для устного опроса обучающихся:

1 Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения?

2 Назовите отличия постоянно действующей команды от проектной.

3 Какими основными факторами определяется эффективность работы команды? Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?

4 Назовите типичные ошибки при создании и управлении командой.

5 Определение и выполнение командной задачи.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Практические работы выполняются обучающимися применительно к условиям организации, выступающей в качестве объекта исследования в ВКР.

Примеры заданий для практических работ:

1 Как создать идеальную команду? Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

– в команде каждый её член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом;

– в команде один за всех и все за одного;

– все члены команды – единомышленники;

– в команде важны вертикальные связи и формальные правила её жизни;

– высокое доверие и уважение членов команды друг к другу; ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям; принятие индивидуальности друг друга;

– команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы – критики-организаторы;

– в команде господствует культ буквы, а не мысли;

– в команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма;

– в команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску;

– в команде присутствует культ власти; авторитет утверждается по должности, а не по заслугам;

– члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала, практических занятий и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению периодической и учебной литературы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

1 Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:

a) горизонтальная координация своих действий;

b) вертикальная координация своих действий;

c) максимальная самостоятельность своих работников и структурных подразделений;

d) полная подчиненность работников и жесткая иерархическая структура.

2 Дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнить организации между собой на основе описания таких характеристик как:

a) структурные;

b) контекстные.

3 Указанные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающих друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы:

a) структурные;

b) контекстные.

4 Данная характеристика определяет степень разделения задач по профессиональному признаку:

a) формализованность;
b) специализация;
c) иерархия власти;
d) централизация;
e) соотношение персонала.

5 К структурным характеристикам организации относят:

a) формализованность;
b) размер;
c) внешняя среда;
d) профессионализм.

6 К контекстным характеристикам организации относят:

a) размер;
b) формализованность;
c) внешняя среда;
d) профессионализм;
e) культура;
f) цели и стратегии.

7 Основные характеристики процесса организационного развития это:

a) планируемый и долгосрочный процесс;
b) процесс, ориентированный на проблемы;
c) планируемый и краткосрочный процесс;
d) объектом изменений является организация в целом или ключевые процессы;
e) объектом изменений является организация в целом или её части;
f) используется при стратегическом кризисе;
g) используется при стратегическом кризисе и кризисе ликвидности.

8 Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются:

a) основатель (основатели) организации обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями; они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже;
b) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
c) общение между работниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер;
d) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
e) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений.

9 Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:

a) кризис лидерства;

b) кризис автономии;

c) кризис контроля;

d) кризис запретов.

10 Кризис лидерства это:

a) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг;

b) менеджеры испытывают затруднения в ситуации, когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»;

c) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность.

11 Неправильное понимание целей и стратегии изменений может привести к:

a) слухам;

b) появлению «политического поведения»;

c) открытому несогласию;

d) поведению, направленному на поддержание собственного престижа.

12 Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

a) кооптация;

b) манипуляция;

c) лидерство;

d) явное принуждение.

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

a) участие и вовлеченность;

b) информирование и общение;

c) помощь и поддержка;

d) переговоры и соглашения.

14 Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

a) переговоры и соглашения;

b) участие и вовлеченность;

c) информирование и общение;

d) помощь и поддержка.

15 Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:

a) помощь и поддержка;

b) переговоры и соглашения;

c) участие и вовлеченность;

d) информирование и общение.

16 «Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» – это формулировка:

a) директивной стратегии;

b) нормативной стратегии;

c) аналитической стратегии;

d) стратегии, основанной на переговорах.

17 Аналитическая стратегия подразумевает:

a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов;

b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей;

c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению.

18 Организация, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

a) самообучающаяся организация;

b) саморазвивающаяся организация.

19 Модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

a) модель EASIER;

b) модель переходного периода;

c) модель постепенного наращивания.

20 Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирование работы всей команды, способствование реализации принятых решений побуждение работников к работе, стремление к превосходству, характерны для:

a) формировщика;

b) председателя;

c) специалиста;

d) коллективиста.

4 Решение ситуационных задач

Ситуационные задачи используются для определения степени усвоения материалов лекций и практических занятий, а также выполнения самостоятельной работы по изучению периодической и учебной литературы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся.

Примеры ситуационных задач:

Ситуационная задача 1. «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината».

«Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо завышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция

комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции».

Вопросы и задания:

1 На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2 Дайте характеристику существующей культуре комбината.

3 Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4 Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5 Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?

6 Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Ситуационная задача 2. «Омрон Татеиси».

«Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса. Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов. Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли каждом шагу: «Продает каждый»,

«Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы».

Вопросы и задания:

1 Какой тип изменений Вы предложили бы для данных преобразований?

2 Какой стиль проведения изменений может быть предложен?

3 Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

4 Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области Вы можете внести?

Ситуационная задача 3. «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт».

«ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %. В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно. В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления. В числе этих мероприятий были следующие:

1 Создание системы управления персоналом.

2 Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.

3 Формирование команд по главным направлениям деятельности.

4 Создание команды единомышленников.

5 Активизация сбыта и маркетинга.

6 Ориентация на клиента, создание обслуживания.

7 Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.

8 Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства несмотря на то, что рыночная ситуация улучшилась».

Вопросы и задания:

1 Что Вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2 Каковы, на Ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

3 Как бы Вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуационная задача 4. «Перемены в «Бэнк оф Америка».

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1 «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2 «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3 «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4 «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: поставь на первое место клиента, извлеки максимум из применения современной технологии и плати, и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделил внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании. Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет».

Вопросы и задания:

1 Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2 Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3 Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Ситуационная задача 5. «…Но тут появился «Вимм-Билль-Данн».

«Вимм-Билль-Данн» – это зарегистрированная торговая марка, под которой выпускаются молоко, йогурты, соки, напитки и другие продукты

питания. Эту продукцию делают предприятия, входящие в производственную группу ВБД, объединяющую Царицынский молочные комбинаты, а также завод детских молочных продуктов. Структура группы ВБД построена по принципу холдинга, в котором контрольные пакеты акций всех заводов сосредоточены у одного юридического лица. Среди акционеров заводов – правительство Москвы, без поддержки которого москвичи вряд ли имели бы доступные по цене молоко и соки, и группа частных лиц. Стартовал ВБД в 1992 г. в Лианозове. Стартовые условия были плохие. Гигант отечественной пищевой индустрии, один из крупнейших в Европе, Лианозовский молочный комбинат планировался и строился как «планово-убыточное предприятие». На проектную мощность – 2000 тонн молочной продукции в сутки так и не вышел. Максимум, чего он добился, – 1100 тонн, а потом грянули реформы, и стало не до рекордов. В 1992 г. комбинат был приватизирован по второму варианту (51 % – коллективу, 29 % – поставщикам сырья, 20 % - московскому правительству). Коллектив на то время насчитывал 1900 человек. Годовой оборот составил всего 146 тыс. долл. Самые большие оптимисты прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода. Но тут появился ВБД, решивший вложить деньги в акции убыточного предприятия. Наверное, мало кто знает, что Wimm-Bill-Dann – это российская компания, созданная в 1992 г. Когда учредители, владельцы Вимм-Билль- Данн, решили сделать из планово-убыточного гиганта конкурентоспособное предприятие, они первым делом запатентовали это название. С этим именем компания за последние два года стала лидером на российском рынке молочных продуктов и соков. Проведенные в начале 90-х г. маркетинговые исследования показали, что выпущенный российской компанией и с русским названием продукт не будет пользоваться спросом у покупателей. Люди просто боялись всего советского. Так появились новое слово и его символ – смешной ушастый зверек, которого придумал опытный дизайнер. В результате продуманной стратегии и ввода новых линий на предприятиях производство стало резко увеличиваться. В 1993 г. комбинаты выпустили 103000 т продукции, в 1994 – 112000, а в 1996 – уже свыше 500000 т молочной продукции и соков. На начало 1997 г. оборот компании составил более 500 млн долл. Имя компании «Вимм-Билль-Данн» стало образцовой российской маркой, а сама компания доказала, что можно вести дела с толком и доходно. Такие крупнейшие и респектабельные российские и зарубежные компании, как «Каргилл», «Тетра Пак», Московский банк Сбербанка России, рассматривают ВБД как своего стратегического партнера. И эта позиция не случайна. В последнее время стало очевидным, что многие импортные товары постепенно вытесняются отечественными. Так, согласно опросу, проведенному в мае 1997 г. агентством «Gallap» среди москвичей, «J-7» от «Вимм-Билль-Данн» – самая популярная в столице марка сока. Его регулярно покупают 30 %

жителей Москвы. По данным же немецкого института маркетинговых исследований GFK, российской компании удалось очень сильно потеснить иностранных производителей натуральных соков и молочной продукции на рынке московского региона. Доля ВБД по сокам составила 40 %, а по йогуртам – 28 %. Но компания не только обогнала иностранных конкурентов, она начала активно бороться с теми венгерскими, польскими, корейскими и другими производителями, которые под видом соков продают более дешевые сокосодержащие напитки. В 1997 г. ВБД организовала семинар «Приведение российских стандартов на фруктовые и овощные соки и безалкогольные напитки в соответствие с международными нормами». Результатом этого семинара стала разработка нового ГОСТа, который должен защитить потребителей от подделок. Меняются время и вкусы людей, меняется и стратегия компании на рынке. И теперь она смело заявляет о своем российском происхождении. Иностранные слова начали исчезать с упаковки. В России теперь работают самые современные технологии, а руки и головы у наших специалистов не хуже, а может быть, и получше иностранных. Первые места в России просто обязаны занимать российские компании. Так считают покупатели. Они голосуют за российское. И это самый веский аргумент для тех отечественных производителей, которые планируют наступление на российском рынке».

Вопросы и задания:

1 Какие внутренние и внешние силы вызвали необходимость изменений?

2 Какого типа изменения были осуществлены на ВБД? Взаимосвязаны ли они?

3 Были ли изменения планируемыми или реактивными?

4 Какие этапы процесса управления изменениями вы можете проследить?

5 Какие изменения, на ваш взгляд, необходимо осуществить в будущем?

Ситуационная задача 6. «Трансформация организационного знания».

«Согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

– социализация – из неформализованного в неформализованное;

– экстернализация – из неформализованного в формализованное;

– комбинация – из формализованного в формализованное;

– интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая,

подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражен словами.

Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях.

Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность».

Вопросы и задания:

Приведите по 2–3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания.

Ситуационная задача 7. «Семь правил проведения изменений».

«Любые изменения полны трудностей, и менеджер должен уметь обходить сопротивления изменениям. Успех здесь в большей степени зависит от способности понимать и преодолевать сопротивление, нежели от нажима на персонал. Конечно, легче иметь дело с сопротивлением, открытым непосредственным. Более сопротивлением, подразумеваемым реализации изменений, рекомендуем учитывать три базовых принципа и семь правил проведения изменений.

Три принципа можно сформулировать так:

1 Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается (это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений, и организаций в целом).

2 Часто сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления.

3 Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, уже пережившие не одну реорганизацию, которые не

принесли пользы, становятся особенно подозрительными. Семь правил проведения организационных изменений приведены далее:

1 Правило «узких врат». Оно основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить так, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация). Таким образом, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены. Однако при вовлечении сотрудника (в особенности квалифицированного) в процесс изменений очень важно учитывать, как он будет при этом действовать. Если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. Часто это происходит в результате давления рабочей группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений. В связи с этим можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом «узких врат»: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

2 Правило «подъема по лестнице». Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений). При «ступенчатой» практике внедрения по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения улучшения наступают быстрее. Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»); соотношение продолжительностей подчиняется правилу «счастливой семерки».

3 Правило повторения. Это правило тесно связано с предыдущими. При внедрении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После этого эффективность нововведений может не только не повышаться, но нередко даже снижается. Чтобы закрепить уровень,

достигнутый на «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому можно сформулировать правило, известное как «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

4 Правило «предварительного прогрева». На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов. Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

5 Правил о «усталых, но довольных» Желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными: ни слишком легкими, ни невыполнимыми, а такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. Если у сотрудника, участвующего в изменениях, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью в своих силах, часто эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться накапливающимся: повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития. Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы. Это в свою очередь может привести к развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило можно сформулировать так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. Эти цели необходимо тщательно сформулировать: количественные показатели должны быть измеримыми, качественные – однозначно сформулированными, для временных определено начало и продолжительность.

6 Правило «счастливой семерки». Это правило связано с существенными различиями людей в их способности перерабатывать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некоторое максимальное число единиц информации, которое человек может воспринять и переработать за один раз. Г.В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой

на индивидуальные возможности, 7±2, т. е. 5, 7 или 9), согласно которому: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7± компонента. Если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов».

Вопросы и задания:

1 На каких теоретических подходах основаны данные принципы и правила?

2 Возможно ли построение алгоритма и модели проведения изменений на базе данных правил?

3 Актуальны ли данные правила для российских предприятий? Все ли они находят применение в российских реалиях?

4 Попробуйте дополнить представленный перечень новыми правилами.

Ситуационные задачи загружаются обучающимся в СУО «Moodle».

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Сущность организационных изменений.

2 Особенности организационных структур.

3 Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления организацией.

4 Условия и причины организационных изменений.

5 Характеристика видов организационных изменений.

6 Характеристика основных объектов организационных изменений.

7 Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.

8 Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.

9 Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера.

10 Модель жизненного цикла организации Адизеса.

11 Развитие организации в рамках концепции Грейнера.

12 Характеристика основных типов организационных изменений.

13 Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).

14 Важнейшие компоненты организационных изменений.

15 Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.

16 Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера.

17 Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.

18 Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.

19 Причины сопротивления изменениям.

20 Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.

21 Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.

22 Сущность и элементы организационной культуры.

23 Функции организационной культуры.

24 Типы организационной культуры.

25 Диагностика организационной культуры.

26 Уровни организационной культуры по Шайну.

27 Реструктуризация.

28 Реинжиниринг.

29 Развивающая организация.

30 Тотальное управление качеством.