

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (О)

Одобрено на заседании Ученого
совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ
Протокол № 23.4 от 24.04.2023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ для студентов по освоению дисциплины

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

название дисциплины

для студентов направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и название направления подготовки

образовательная программа

"Цифровой маркетинг и цифровая логистика"

Форма обучения: очно-заочная

г. Обнинск 2023 г.

ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Управление изменениями» (рекомендуемый режим и характер учебной работы, в том числе в части выполнения самостоятельной работы) – комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к практическим занятиям и/или лабораторным работам, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения..

Дисциплина «Управление изменениями» является одной из профильных дисциплин в обеспечении профессионального становления будущего менеджера/экономиста.

Цели освоения дисциплины: обучение слушателей базовым знаниям, навыкам и компетенциям организационными изменениями, формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у студентов технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации.

Задачи дисциплины:

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлениями изменениям;
- ознакомление обучаемых с технологиями организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;
- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

Дисциплина реализуется в рамках общепрофессионального модуля.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Основными видами учебной работы по данной дисциплине являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. Для успешного освоения дисциплины студенты необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы.

1 Лекции

Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним.

Содержание лекционного курса по дисциплине «Управление изменениями» представлено в таблице

Недел я	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
1-4	Раздел 1 Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила	
1	Сущность изменений	Понятие организационных изменений. Влияние организационных изменений на жизненный цикл организации. Управляемость процесса организационного развития. Основные причины организационных изменений. Классификация организационных изменений. Характеристика области организационных изменений. Алгоритм обоснования необходимости преобразований.
2	Управление процессом изменений	Управляемость процесса организационного развития. Основные подходы к управлению организационными изменениями. Этапы реализации организационных изменений. Базовые принципы управления организационными изменениями. Современный инструментарий управления организационными изменениями. Базовый метод управления организационными изменениями. Модель Карнеги. Модель инкрементального процесса. Модель мусорной корзины. Модель ситуационных рамок принятия решений. Проектный характер управления организационными изменениями. Требования к руководящему персоналу.
3,4	Команда как движущая сила организационных изменений	Применение проект-менеджмента в управлении изменениями. Отличия команды от функциональной группы. Преимущества командной работы. Потенциальные издержки командной

		<p>работы. Признаки сильных команд реформаторов. Необходимое ресурсное состояние команды. Этапы формирования команды реформаторов. Базовые поведенческие модели в команде.</p> <p>Характеристики поведенческих моделей в команде. Изменение состава команды. Управление конфликтами. Борьба с самоуспокоенностью. Сохранение нацеленности на результат. Что делать с непокорными членами команды.</p>
5-6	Раздел 2 Организационное развитие в контексте теоретических подходов	
5-6	Современные теоретические подходы организационного развития	Принципы отбора подходов. Исторический подход; популяционно-экологическая модель; институциональная модель; ситуационный подход; теория ресурсной зависимости; теория случайных трансформаций.
7-11	Раздел 3 Организационное развитие как стратегический процесс	
7,8	Стратегическая роль изменений	Стратегическая роль изменений. Виды стратегий. Выбор стратегии изменений. Методы по поддержке организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию. Формирование команды для стратегических изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений. Подходы к изменениям организационной культуры.
8,9	Методы по поддержке организационных изменений	Методы по поддержке организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию.
10,11	Диагностирование организационной культуры	Индикаторы необходимости организационных изменений.
12-16	Раздел 4 Реинжиниринг организации	
12,13	Изменение программ в области технологии и структуры организаций	Изменение программ в области технологии и структуры организаций. Влияние глобализации экономики, усиления конкуренции, развитие информационных и других технологий как факторов, усиливающих потребность в

		организационных изменениях.
14,15	Методы проектного управления	Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.
16	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM)	Взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM). Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Основные положения TQM. Проекция TQM на российскую практику.

Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников.

Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена.

Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов.

Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами.

Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю. Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать.

Базовые рекомендации:

- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;
- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы, теоремы и т.д.;
- передавайте излагаемый материал лектором своими словами;
- наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием;
- создайте свою систему сокращения слов;
- привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию;
- дополняйте материал лекции информацией;
- задавайте вопросы лектору;
- обязательно вовремя пополняйте возникшие пробелы.

Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях:

- слушать (и слышать) другого человека – это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности;
- если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука – это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?).

Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

2 Практические занятия (семинары)

Практические занятия являются важной частью учебного процесса в вузе. Они проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами и приёмами исследования, изучаемыми в рамках учебной дисциплины. Главной целью такого рода занятий является научиться применению теоретических знаний на практике.

Содержание практических занятий по дисциплине «Управление изменениями» представлено в таблице.

Недел я	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
1-4	Раздел 1 Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила	
1	Сущность изменений	Задание 1.1 Алгоритм обоснования необходимости преобразований. Базовые модели реализации изменений. Сопоставление базовых моделей.
2	Управление процессом изменений	Задание 1.2 Обеспечение трудовыми ресурсами. Стили управления в период преобразований.
3	Стратегия изменений	Задание 1.3 Лидерство как стратегический ресурс
4	Команда как движущая сила организационных изменений	Задание 1.4 Требования к лидеру команды реформаторов. Требования к членам команды реформаторов. Правила привлечения необходимых людей в команду.
5-6	Раздел 2 Организационное развитие в контексте теоретических подходов	
5	Внутренние и внешние причины организационных преобразований	Задание 2.1 Стадии проявления сопротивления и выражения недовольства. Модель силового поля сопротивления.
6	Современные теоретические подходы организационного	Задание 2.2 Применение теории ресурсной зависимости; теория случайных трансформаций.

	развития	
7-11	Раздел 3 Организационное развитие как стратегический процесс	
7	Стратегическая роль изменений	Задание 3.1 Подходы к изменениям организационной культуры.
8	Программа организационного развития	Задание 3.3 Программы организационного развития на примерах производственных организации.
9	Методы по поддержке организационных изменений	Задание 3.4 Формирование команды для стратегических изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.
10	Подходы к изменениям организационной структуры	Задание 3.5 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.
11	Диагностирование организационной культуры	Задание 4.1 Системное управление изменениями на примере компании.
12-16	Раздел 4 Реинжиниринг организации	
12	Изменение программ в области технологии и структуры организаций	Задание 6.1 Влияние глобализации экономики, усиления конкуренции, развитие информационных и других технологий как факторов, усиливающих потребность в организационных изменениях.
13	Реструктуризация организаций	Задание 6.2 Подходы к реструктуризации управления компанией.
14	Методы проектного управления	Задание 6.3 Применение современных подходов к проектированию организационных структур. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
14	Сетевые организации	Задание 6.4 Инструменты проведения организационных изменений. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингвого проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
15	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM)	Задание 7.1 Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений.
16	Реинжиниринг	Задание 7.2 Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения

изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию студентами категориального аппарата изучаемой дисциплины, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста. Форма работы – диалог: и студенты, и преподаватель вправе: задавать друг другу вопросы, которые возникли и могут возникнуть у них в процессе изучения и обсуждения материала, делиться своими сомнениями, наблюдениями, приводить доводы «за» и «против» той или иной позиции, обосновывать возможность применения на практике тех или иных теоретических положений.

Для подготовки к практическому занятию студентам рекомендуется:

- изучить вопросы, которые будут обсуждаться на занятии;
- изучить список основной и дополнительной литературы, где студенты могут найти ответы на вопросы, обратить внимание на категории, которыми оперирует автор, выписать основные понятия и систематизировать их;
- разработать блок-схему, в которой найдут отражение все изучаемые вопросы темы;
- составить развернутый план изучаемого материала, который может быть использован для ответа на занятии.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Ввиду трудоемкости подготовки к практическому занятию преподаватель может предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

В заключение преподаватель подводит итоги практического занятия. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется,

внести в них исправления и дополнения.

При изучении дисциплины используется значительное количество интерактивных методов обучения. Студенты привлекаются к активной творческой работе с преподавателем по поиску и подбору различных учебных материалов с использованием Интернет-ресурсов, а также формирования навыков организации профессионального взаимодействия с различными специалистами.

Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице.

№ пп	Наименование темы дисциплины	Вид занятий (лекция, семинары, практические занятия)	Количество ак. часов.	Наименование активных и интерактивных форм проведения занятий
1	Сущность изменений	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
3	Команда как движущая сила организационных изменений	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
4	Современные теоретические подходы организационного развития	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
5	Стратегическая роль изменений	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
6	Методы по поддержке организационных изменений	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум

7	Диагностирование организационной культуры	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
8	Изменение программ в области технологии и структуры	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
9	Методы проектного управления	Лекция	2	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум

3 Самостоятельная работа обучающихся

Подготовка современного специалиста предполагает, что в стенах института он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность активизации его самостоятельной работы. С целью организации данного вида учебных занятий необходимо в первую очередь использовать материал лекций и семинаров. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров, наполнение которых содержанием производится студентами на семинарских занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями.

В ходе изучения дисциплины студентам рекомендуется вечером того дня, когда было проведено занятие, прочитать лекцию или просмотреть решение задач на семинаре. За десять минут до начала лекции или семинара также прочитать предыдущую лекцию и просмотреть материалы семинара. Данные рекомендации обусловлены исследованием Эббингауза.

В соответствии с кривой забывания Эббингауза разработаны следующие режимы повторения для наилучшего запоминания:

Если есть два дня:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 8 часов после второго;
- четвёртое повторение – через 24 часа после третьего.

Если нужно помнить очень долго:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20-30 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 1 день после второго;

- четвертое повторение – через 2-3 недели после третьего;
- пятое повторение – через 2-3 месяца после четвертого повторения

Самостоятельно изучается рекомендуемая литература, проводится работа с библиотечными фондами и электронными источниками информации, специальной литературой, статьями из профильных журналов. Реферируя и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы курса.

Подготовка к практическим занятиям, а также выполнение заданий для самостоятельной работы требует от студента навыков работы с литературными источниками:

- умение выделять главное в тексте;
- умение составлять опорную схему изученного материала, тезисный и развернутый план-конспект;
- свободное владение проработанным материалом;
- способность рассказать своими словами суть проблемы;
- умение объяснить и дать определение встречающимся в тексте новым научным терминам;
- умение находить в жизни ситуации, которые могут служить иллюстрацией теоретического материала, обсуждаемого на занятиях.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Важной является готовность студента к восприятию в курсе сочетания философского, теоретического материала с конкретным практическим, направленным на освоение умений и навыков практической организации профессиональной деятельности в образовательном учреждении.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

- I - организационный;
- II - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь

материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении;
- текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника;
- свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом;
- тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Формы организации самостоятельной работы обучающихся (темы, выносимые для самостоятельного изучения; вопросы для самоконтроля; типовые задания для самопроверки) представлены в таблице.

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вопрос	Колич ество ак. ч.	Форма проверки
1	Раздел 1. Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила			
1.1	Сущность изменений	вопросы № 1-2 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.2	Управление процессом изменений	вопросы № 3-5 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.3	Стратегия изменений	вопросы № 5-7 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.4	Команда как движущая сила изменений	вопросы № 7-8 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
2	Раздел 2. Организационное развитие в контексте теоретических подходов			
2.1	Внутренние и внешние причины организационных преобразований.	вопросы № 9-12 типовых вопросов к зачёту	5	устный опрос, реферат, тесты
2.2	Современные теоретические подходы организационного развития.	вопросы № 12- 13 типовых вопросов к зачёту	5	устный опрос, реферат, тесты

4 Оценочные средства по дисциплине

Оценочные средства по дисциплине обеспечивают проверку освоения планируемых результатов обучения посредством мероприятий текущей и промежуточной аттестации.

3.1 Экзамен

а) типовые вопросы:

1. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
2. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
4. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
5. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?
6. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона и Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли, в чем различие?
7. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
8. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
9. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
10. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?
11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
12. Каково содержание модели изменений Л. Грейнера?
13. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа?
14. Что отличает модель «Айсберга управления изменениями» Кругера?
15. Сущность модели согласования Надлера – Ташмена.
16. Что такое сопротивления изменениям? От кого оно может исходить?
17. Какие существуют основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга?
18. Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?
19. В чем основная идея метода Э. Хьюз в преодолении сопротивления изменениям?
20. Как рассматривают процесс преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер?

21. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?
22. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?
23. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?
24. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, приводящие к переосмыслению подходов к стратегии предприятий?
25. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?
26. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?
27. Каково содержание модели «EASIER»?
28. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?
29. Понятие, сущность, назначение реструктуризации, как способа изменения предприятия к лучшему.
30. Перечислите важные внешние и внутренние предпосылки реорганизации предприятия
31. Назовите основные методы используемые для разработки концепций (программ) реструктуризации
32. Перечислите основные этапы реструктуризации и кратко охарактеризуйте каждый из них
33. Дайте характеристику методам реструктуризации
34. Какую роль процессный подход играет в управлении изменениями в организации?
35. Какие основные методы используются для проведения организационных изменений на основе процессного подхода?
36. Дайте краткую характеристику эдхократическим, многомерным, партисипативным типам ОСУ.
37. Дайте краткую характеристику ОСУ виртуальным, предпринимательским организациям и организациям, ориентированные на рынок.
38. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Дайте краткую характеристику.
39. Определите последовательность задач организационного проектирования и дайте краткую характеристику каждому этапу.
40. В чем заключаются особенности, отличающие команду от обычной группы? Что такое эффективность команды?
41. Каковы принципы построения эффективной управленческой команды?
42. В чем заключается эффективность команды с позиции организационно-психологического климата?
43. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений?

44. Каково содержание основных подходов к изучению теории лидерства?
45. Как увязываются понятие власти с процессом управления в организации?
46. Дайте определение понятия стиль управления?
47. На какие два стиля руководства классифицируются современные направления в менеджменте?
48. В чем сущность ситуационного подхода к выбору стилей управления в организации

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Экзамен проводится устно и включает в себя ответ на два теоретических вопроса из различных разделов курса.

Освоение дисциплины оценивается по стобалльной системе, используемой в ИАТЭ НИЯУ МИФИ.

Максимальная суммарная оценка за экзамен составляет 40 баллов с учетом того, что максимальная оценка работы в семестре по контрольным точкам составляет 60 баллов.

Баллы	Критерии оценки
37-40	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу
29-36	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу
25-28	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу

менее 24	Студент демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу
-------------	---

3.2 Устный опрос

а) примеры вопросов:

ТЕМА 1. Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила

1. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
2. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
4. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
5. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?
6. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона и Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли, в чем различие?
7. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
8. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
9. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
10. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Правильный ответ на каждый вопрос оценивается в 1 балл.

3.3 Рефераты

а) рекомендуемые темы:

1. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
2. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
3. Управление изменениями как целостная проблема.
4. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
5. Устранение самоуспокоенности персонала организации.

6. Эффективная личность как основа успешных изменений.
7. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
8. Место и роль логического управления в условиях реализации изменений.
9. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
10. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
11. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
12. Особенности создания команды реформаторов.
13. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
14. Качество передачи информации и эффективность изменений.
15. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
16. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
17. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
18. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
19. Управление изменениями в японской и американской модели менеджмента.
20. Роль краткосрочных успехов в развитии проекта изменений.
21. Особенность подхода к управлению изменениями в период финансового кризиса.
22. Успешные преобразования на примере конкретного предприятия.
23. Основы проектного управления преобразованиями в организации.
24. Провалившиеся проекты изменений на примере конкретной организации.
25. Основные методы закрепления изменений в организации

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Показатели и критерии оценки реферата

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность	2

	суждений	
2. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. 	3
3. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). 	2
4. Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. 	2
5. Грамотность	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. 	1

3.4 Тестовые задания

а) примеры тестов:

1. Организационные изменения и организационное развитие соотносятся следующим образом:

- изменения — это один из вариантов развития;
- развитие — это один из вариантов изменений;
- это одно и то же.

2. ОИ могут иметь управляемый характер на следующих этапах жизненного цикла:

- на начальных стадиях;
- конечных стадиях;

с) всех стадиях.

3. Одной из основных стратегических целей организационных изменений является:

- а) повышение престижа организации;
- б) изменение отношения персонала к работе;
- с) улучшение окружающей среды.

4. ОИ делятся:

- а) на экономические и политические;
- б) временные и постоянные;
- с) внутренние и внешние.

5. Адекватная система управленческого учета нужна:

- а) для своевременной диагностики проблемных зон деятельности;
- б) жесткого контроля над подчиненными;
- с) экономии средств.

6. Разные типы изменений:

- а) не связаны;
- б) взаимозависимы;
- с) частично связаны.

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Правильный ответ на каждое тестовое задание оценивается в 1 балл.

4 Итоговая аттестация по дисциплине

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

- контрольная точка № 1 (КТ № 1) – выставляется в электронную ведомость не позднее 8 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 1 по 8 неделю семестра.

- контрольная точка № 2 (КТ № 2) – выставляется в электронную

ведомость не позднее 16 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 9 по 16 неделю семестра.

Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Этап рейтинговой системы / Оценочное средство	Неделя	Балл	
		Минимум*	Максимум
Текущая аттестация	1-16	36	60
Контрольная точка № 1	7-8	182	30
Тестирование	8	12	20
Опрос	1-8	6	10
Контрольная точка № 2	15-16	18	30
Реферат	15	10	20
Опрос	9-16	8	10
Промежуточная аттестация	-	24	40
Экзамен	-		
Экзамнационные билеты	-	24	40
Защита реферата	-	-	-
ИТОГО по дисциплине		60	100

* - Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т. ч. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов распределяются на первом занятии, готовые рефераты докладываются на занятиях в сопровождении презентаций в соответствии с установленным преподавателем графиком.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде экзамена, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Экзамен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений,

способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на экзамене для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на экзамене.

Итоговая аттестация по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале и представляет сумму баллов, заработанных обучающимся при выполнении заданий в рамках текущей и промежуточной аттестации

Сумма баллов	Оценка по 4-х балльной шкале	Оценка ECTS	Требования к уровню освоения учебной дисциплины
90-100	5- «отлично»/ «зачтено»	A	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы
85-89	4 - «хорошо»/ «зачтено»	B	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос
75-84		C	
70-74		D	
65-69	3 - «удовлетворительно» / «зачтено»	E	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
60-64			
0-59	2 - «неудовлетворительно»/ «не зачтено»	F	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

<p>Рабочая программа рассмотрена на заседании отделения социально-экономических наук (О) и рекомендована к одобрению Ученым советом ИАТЭ НИЯУ МИФИ (протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023)</p>	<p>Руководитель образовательной программы «Цифровой маркетинг и цифровая логистика» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p> <p>Начальник отделения социально-экономических наук (О)</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p>
---	--