



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Поволжский государственный университет
телекоммуникаций и информатики**

Кудряшов А. А.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Методические рекомендации по подготовке
к семинарским занятиям**

Самара -2016

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИКИ»

Кафедра электронной коммерции

А.А. Кудряшов

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Самара 2016

УДК 658.3

Рекомендовано к изданию методическим советом ПГУТИ, протокол №11,
от 11. 03 2016 г.

Кудряшов, А. А.

К Управление изменениями. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям / А.А. Кудряшов. – Самара: ПГУТИ, 2016. – 48 с.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям по дисциплине «Управление изменениями» подготовлены на кафедре «Электронная коммерция», предназначены для бакалавров очной формы обучения направления 38.03.02 (080200) – Менеджмент и являются руководством к выполнению их студентами. Содержат комплекс вопросов охватывающих основные теоретические и прикладные аспекты формирования стратегии управления изменениями организации.

Поволжский государственный университет телекоммуникаций
информатики

© Кудряшов А.А., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Семинар №1 – Закономерности развития организации	5
Семинар №2 – Модели жизненного цикла организации	9
Семинар №3 – Организационные патологии	13
Семинар №4 – Понятие и история развития теории организационных изменений	17
Семинар №5 – Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	21
Семинар №6 – Сопротивление изменениям и методы их устранения	25
Семинар №7 – Стратегии осуществления изменений	29
Семинар №8 – Базовые модели в управлении изменениями	33
Семинар №9 – Менеджмент обучающейся организации	37
Семинар №10 – Формирование команды для стратегических изменений	41
Глоссарий	45

Введение

Изучение основ “управления изменениями” играет особую роль в менеджменте, так как деятельность по управлению людьми в организации включает функции подбора и расстановки кадров, определение факторов мотивации для каждого работающего и т.д., что требует определенного психологического обеспечения, а в условиях преобразований эти моменты становятся еще более значимыми.

Данная методическая разработка предназначена для формирования и усвоения студентами навыков анализа ситуации изменений, оценки необходимости изменений, планирования процесса изменений в организации и управления реализацией намеченных изменений. В методической разработке приведены вопросы, основанные на деятельности средних и крупных российских предприятий, для решения которых предлагается использование схем и систем, необходимых на различных этапах проведения организационных изменений и управления ими.

Методическая разработка предназначена для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий. Семинарские, практические и индивидуальные занятия проводятся в интерактивном режиме, что позволяет формировать у студентов навыки активного слушания, публичного выступления, командного взаимодействия, а также получения навыка аналитической работы.

Семинар №1 – Закономерности развития организации

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Сравнительные характеристики больших и малых организаций</i>	10
<i>Причины потребности в росте организации</i>	10
<i>Различия между большими и малыми организациями</i>	10
<i>Модель жизненного цикла организации Л.Данко</i>	15
<i>Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)</i>	15
<i>Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста</i>	10
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навыки устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Сравнительные характеристики больших и малых организаций

Причины потребности в росте организации

Различия между большими и малыми организациями

Модель жизненного цикла организации Л.Данко

Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)

Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Семинар №2 – Модели жизненного цикла организации

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Модель жизненного цикла организации И.Адизеса</i>	10
<i>Основные отличительные особенности моделей И.Адизеса и Грейнера</i>	10
<i>Модель жизненного цикла организации Р.Л. Дафта</i>	10
<i>Основные недостатки модели жизненного цикла организации Р.Л. Дафта</i>	10
<i>Анализ жизненного цикла действующей организации</i>	30
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Модель жизненного цикла организации И.Адизеса

Основные отличительные особенности моделей И.Адизеса и Грейнера

Модель жизненного цикла организации Р.Л. Дафта

Основные недостатки модели жизненного цикла организации Р.Л. Дафта

Анализ жизненного цикла действующей организации

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

Семинар №3 – Организационные патологии

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	В ремя, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Понятие организационной патологии</i>	10
<i>Характеристика болезни роста организации</i>	10
<i>Отличие патологий от болезней роста</i>	10
<i>Типы организационных патологий</i>	10
<i>Основные подходы выявления организационных патологий</i>	15
<i>Борьба с организационными патологиями</i>	15
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навыки устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Понятие организационной патологии

Характеристика болезни роста организации

Отличие патологий от болезней роста

Типы организационных патологий

Основные подходы выявления организационных патологий

Борьба с организационными патологиями

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Семинар №4 – Понятие и история развития теории организационных изменений

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Подходы к определению организационных изменений</i>	20
<i>Определение понятия «организационные изменения»</i>	25
<i>История развития теории организационных изменений</i>	25
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по

материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Подходы к определению организационных изменений

Определение понятия «организационные изменения»

История развития теории организационных изменений

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

5. Коротков, Э. Управление изменениями. Учебник и практикум[Текст]/Э.Коротков, М. Жернакова, Т. Коротенко.- М:Юрайт,2015.-278 стр.

6. Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях [Text] : учеб. пособие / А. А. Бовин. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2008. - 415 с. : ил.

б) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

Семинар №5 – Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Классификация организационных изменений</i>	10
<i>Уровни управления изменениями по Р. М. Кантер</i>	10
<i>Компоненты процесса преобразований</i>	10
<i>Интегрированный подход к реформированию компании</i>	20
<i>Компоненты процесса трансформации организации</i>	20
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Классификация организационных изменений

Уровни управления изменениями по Р. М. Кантер

Компоненты процесса преобразований

Интегрированный подход к реформированию компании

Компоненты процесса трансформации организации

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Семинар №6 – Сопротивление изменениям и методы их устранения

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Причины сопротивления изменениям</i>	10
<i>Жизненный цикл процессов преобразований</i>	10
<i>Причины негативного отношения к изменениям</i>	10
<i>Методы преодоления сопротивления изменениям</i>	10
<i>Факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу</i>	15
<i>Методы преодоления сопротивления изменениям Коттера и Шлезингера</i>	15
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Причины сопротивления изменениям

Жизненный цикл процессов преобразований

Причины негативного отношения к изменениям

Методы преодоления сопротивления изменениям

Факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу

Методы преодоления сопротивления изменениям Коттера и Шлезингера

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М.:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

Семинар №7 – Стратегии осуществления изменений

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Общие принципы стратегического менеджмента</i>	15
<i>Основные подходы управления плановыми переменами</i>	15
<i>Виды стратегий изменений</i>	20
<i>Основные факторы воздействующие на выбор стратегии изменений</i>	20
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навыки устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Общие принципы стратегического менеджмента

Основные подходы управления плановыми переменами

Виды стратегий изменений

Основные факторы воздействующие на выбор стратегии изменений

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Семинар №8 – Базовые модели в управлении изменениями

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Модель К.Левина</i>	10
<i>Модель Р. Липитта</i>	10
<i>Модель «переходного периода»</i>	10
<i>Модель «постепенного наращивания»</i>	10
<i>Преимущества модели «постепенного наращивания»</i>	10
<i>Модель «EASIER»</i>	10
<i>Мониторинг и контроль процесса изменений</i>	10
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Модель К.Левина

Модель Р. Липитта

Модель «переходного периода»

Модель «постепенного наращивания»

Преимущества модели «постепенного наращивания»

Модель «EASIER»

Мониторинг и контроль процесса изменений

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

Семинар №9 – Менеджмент обучающейся организации

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Концепция «обучающейся организации»</i>	10
<i>Основные признаки обучающейся организации</i>	10
<i>Индивидуальное и организационное обучение</i>	10
<i>Колесо обучения</i>	10
<i>Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи</i>	10
<i>Четыре модели трансформации знания</i>	20
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навыки устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Концепция «обучающейся организации»

Основные признаки обучающейся организации

Индивидуальное и организационное обучение

Колесо обучения

Теория создания организационного знания И.Ноаки и Х.Такеучи

Четыре модели трансформации знания

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

3. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

4. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Семинар №10 – Формирование команды для стратегических изменений

I. Учебные и воспитательные цели.

Учебными целями проведения семинара является наиболее полное усвоение и закрепление студентами лекционного материала данной темы курса, усвоение новой информации вследствие самостоятельной работы. Воспитательными целями семинара являются развитие у студентов навыков работы в группах, ведения дискуссий, творческого поиска решений, нахождения компромиссов. Занятия проводятся как в традиционной форме опроса студентов преподавателем, так и в форме обсуждения докладов подготовленных студентами под руководством преподавателя.

II. Расчет учебного времени

Содержание занятия	Время, мин.
Общий бюджет времени	90
Вступительная часть (заслушивание и обсуждение докладов)	10
Учебные вопросы (основная часть):	
<i>Принципы создания команд</i>	10
<i>Сравнительные характеристики работы команд и групп</i>	10
<i>Варианты работы в группах и командах</i>	10
<i>Характеристика стадий создания команды</i>	10
<i>Эффективность работы команды стратегических изменений</i>	20
<i>Причины снижения эффективности команды</i>	10
Заключительная часть (опрос студентов, не получивших оценку ранее)	10

III. Место проведения семинара

Семинар проводится в лекционной аудитории при наличии мультимедийного проектора.

IV. Учебно-материальное обеспечение

а) наглядные пособия (схемы, слайды)

В качестве наглядных пособий используются распечатки с заданиями для обсуждения. Общие задания и материалы для всей группы демонстрируются на слайдах с помощью мультимедийного проектора.

б) технические средства обучения

Мультимедийный проектор, персональный компьютер (ноутбук).

V. Методические рекомендации руководителю по подготовке и проведению семинара

Семинарское занятие должно закрепить теоретические знания студентов, полученные на лекциях и при самостоятельной подготовке по теме семинара.

Методами и средствами достижения учебных целей являются:

- самостоятельная подготовка студентов в объеме учебных заданий;
- проверка подготовленности студентов к занятиям путем проведения собеседования или дискуссии;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью контрольных вопросов по материалам лекций;
- определение степени подготовленности к занятиям с помощью тестирования по материалам лекций.

Методические рекомендации по заслушиванию и обсуждению докладов

Первым шагом проведения занятия является заслушивание докладов студентов по проблематике темы семинара. Метод докладов является важным элементом обучения студентов, так как при этом методе одновременно задействованы в работе все студенты группы.

Перед докладчиком ставится цель максимально полно раскрыть содержание выбранной темы доклада, не превышая временной лимит. При этом доклад обязательно должен быть рассказан, по возможности без использования записей. Поощряется использование раздаточного иллюстративного материала или компьютерной презентации. Доклад не должен быть сухим изложением фактов, в нем должно присутствовать большое количество примеров из практики отечественных и зарубежных компаний. Чтение доклада формирует навык устной речи, краткого изложения материала, контроля аудитории.

Студенты, слушающие доклад, должны максимально полно конспектировать его содержание и понять основные положения. После окончания доклада слушателям предоставляется возможность задать докладчику уточняющие вопросы по теме доклада. В результате слушатели развивают навыки конспектирования устного текста, разделения главного и второстепенного в докладе.

Для контроля слушателей по окончании доклада преподаватель может задать студентам вопросы по теме доклада.

Тематика докладов составляется таким образом, чтобы не пересекаться с лекционным материалом, а расширять горизонт знаний студентов. Перечень тем докладов формируется преподавателем. Студенты также имеют возможность предлагать собственные темы докладов, если они укладываются в тему семинара и согласованы с преподавателем. При подготовке докладов студенты могут пользоваться

основной и дополнительной литературой, а также периодическими изданиями и источниками Интернета.

Методические рекомендации по опросу студентов

Предполагается, что на этапах обсуждения докладов и работы с ситуационными заданиями большинство студентов группы получили оценки за семинар. Для оценки студентов, не проявивших большой активности, или желающих улучшить общую оценку, проводится опрос по материалам лекции. Вопросы формируются таким образом, чтобы студенту было необходимо провести анализ, сопоставление или обобщение материала лекций. Простой пересказ содержания лекций не является залогом получения высокой оценки.

Вопросы по данной теме семинара:

Принципы создания команд

Сравнительные характеристики работы команд и групп

Варианты работы в группах и командах

Характеристика стадий создания команды

Эффективность работы команды стратегических изменений

Причины снижения эффективности команды

Критерии оценки знаний студентов

Правильные и уверенные ответы в объеме программы изучения вопросов темы, умение делать выводы из полученных фактических данных дают возможность оценивать ответы, знания и умения положительно.

Оценка теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется по 5-бальной системе.

Важным элементом системы оценки знаний является возможность получения студентом итогового зачета на основании текущей успеваемости. Это стимулирует более активную работу студентов как в процессе подготовки к семинару, так и при проведении семинара.

VI. Литература для подготовки преподавателей к семинару

а) литература для самостоятельной подготовки студентов

7. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

8. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/И.К. Адизес. - М:Издательство «Манн, Иванов и Фербер»,2015.-368 стр.

9. Замышляев, О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании [Текст]/О. Замышляев.-М: Альпина Паблишер,2014.-128 стр.

10. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]/Е.А.Оркина.- М:Феникс,2014.-192 стр.

Глоссарий

Агент изменений – лидер (менеджер или работник организации), являющийся сторонником нововведений и воодушевляющий коллег на действия и изменение шаблонов поведения, способствующих проведению изменения.

Агент перемен – сторонник перемен, принимающий активное участие в реализации проекта изменений.

Анализ 7S – системный анализ организации, подразумевающий детальное рассмотрение следующих факторов: разделяемых ценностей (Shared Values); стратегии (Strategy); структуры (Structure); систем (Systems); сотрудников (Staff); стиля (Style); навыков (Skills).

Анализ силового поля (Force Field Analysis) – анализ баланса факторов или сил, которые способствуют переменам (движущих сил изменения), и наоборот, подавляют их (сил сопротивления).

Бенчмаркинг – методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

Видение стратегическое – представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения – мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Виды консультирования – экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два других вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Власть – в контексте данного пособия – это, согласно Пфефферу, Кантеру и Эмерсону, способность воздействовать на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что сами они иначе не сделают.

Гибкость организации (Organizational Agility) – способность своевременно реагировать и меняться в соответствии с появляющимися угрозами и возможностями.

Диаграммы Гантта – диаграммы, на которых по горизонтали показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность

выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и то, что планировалось. Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта.

Замораживание – в модели Курта Левина, это – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Интересант, стейкхолдер (stakeholder), заинтересованная сторона – конкретный человек, работник или должностное лицо организации, группа людей, которые косвенно либо напрямую выигрывают или проигрывают от изменения рассматриваемой ситуации, а также могут повлиять на нее.

Инсайт – [от англ. insight – «понимание»] внезапное и невыводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение.

Команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

Консенсус – принятие решений при заключении договоров на основе общего согласия без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений.

Кооптация – предложение отдельному работнику сыграть определенную и заманчивую для него роль в планируемом процессе изменений, при этом кооптирующийся осознает, что предоставление данной роли не является серьезным и значимым действием, вводя кооптируемого, по сути, в заблуждение.

Корпоративный коучинг – содействие проведению изменений и дальнейшему развитию организации путем такой организации деятельности, при которой сотрудники, используя методику коучинга, решают актуальные для организации задачи.

Корпоративная культура – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Коуч – человек, помогающий другим взять на себя ответственность за выполнение тех или иных действий, убедиться в своей способности реализовывать свой жизненный потенциал.

Коучинг – технология раскрытия потенциала человека или организации, сфокусированная на решении встающих перед ним проблем, и на достижении результата.

Коучинг – индивидуальное консультационное сопровождение руководителя или владельца компании по всем вопросам, связанным с

управлением организацией, персоналом, построением деловых коммуникаций с коллегами и партнерами.

Лидер – человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

Менторинг (mentoring) – коучинг руководителя руководителем.

Мозговой штурм – оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Обучающаяся организация – организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир.

Организационные изменения – процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о цели преобразования.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная модель – жесткий скелет организации, состоящий из структур, систем и процессов.

Организационное развитие – это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

Организационное развитие – это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения организационной эффективности в решении ее проблем и достижении ее целей.

Парадигма – стержневой набор убеждений и предположений, которые определяют видение организацией самой себя и своего окружения. Организационная парадигма имеет тенденцию к развитию и может включать предположения относительно природывнешнего окружения организации, стиля руководства, характера лидеров и самых важных организационных процедур, ключевых факторов успеха деятельности.

Персональный коучинг – работа с отдельными людьми по прояснению и определению перспективных шагов по достижению наиболее важных целей в бизнесе.

Политика – это процессы, действия и поведение, посредством которых реализуется власть.

Проведение изменений – преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

Рабочая группа – двое или более людей одинаковых или различных профессий: — работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг; и — несущих общую ответственность за результаты работы.

Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.

Размораживание – это в трактовке Курта Левина, информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность (Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реинжиниринг бизнеса»).

Сопротивление – главный враг трансформации.

Стагнация – застой в экономике, производстве и торговле, предшествующий спаду или сопровождающий спад.

Стратегический менеджмент – процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирование финансовой деятельности предприятия на длительный период.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Субкультура – это совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу (проектную команду, сотрудников отдельного подразделения и т.д.) в рамках организации.

SMART-подход – способ формулировки ближайших целей, при котором они должны удовлетворять следующим критериям: Specific – конкретная; Measurable – измеримая; Achievable – достижимая; Relevant – соотносимая с другими результатами и значимая; Timed – определенная по времени.

Трансформационная стратегия – совокупность принципов проведения организационных преобразований.

Трансформация – процесс подготовки, проведения и закрепления организационных изменений.

Управление изменениями – это управление достаточно инерционным процессом, где в качестве объекта управления выступает объект, а не сами изменения объекта, как слышится в термине. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о причинах этого сопротивления – нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

Фасилитация социальная – [от англ. facilitate – «облегчать»] повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.