

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
к.с.н., доцент И.Г. Малинский
« 21 » октября 2021 г.



Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Авторы и составители программы:

1. Алимаева О.И., к. и. н., доцент, доцент кафедры менеджмента в образовании Института дополнительного профессионального образования
2. Вакулич Н.Р., к.ф.н., доцент, доцент кафедры менеджмента в образовании Института дополнительного профессионального образования

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;

Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;

Приказ Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент»;

Положение о разработке дополнительной профессиональной программы П 1.61.04 – 2016, утвержденное Ученым Советом СГУ, протокол от 30.06.2016г. № 7.

Программа разработана на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (ред. от 12.02.2014, с изменениями и дополнениями на 2018 год.) Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.

1.2. Область применения программы

Настоящая программа направлена на совершенствование компетенций научно-педагогических работников.

1.3. Требования к слушателям (категории слушателей): научно-педагогические работники, специалисты

1.4. Цель и планируемые результаты освоения программы

Программа направлена на совершенствование следующих профессиональных компетенций по видам профессиональной деятельности

Виды дея-	Профессио-	Практический	Умения	Знания
-----------	------------	--------------	--------	--------

тельность	нальные компетенции	опыт (навыки)		
1	2	3	4	5
ВД 1 Организация и проведение учебно-производственного процесса при реализации образовательных программ различного уровня и направленности	ПК 1. Способность осуществлять руководство учебно-профессиональной, проектной, исследовательской и иной деятельностью обучающихся, в том числе подготовкой выпускной квалификационной работы (если она предусмотрена)	-владеть навыками поиска электронных образовательных и информационных ресурсов, необходимых для организации учебной (учебно-профессиональной), исследовательской, проектной и иной деятельности обучающихся, написания выпускных квалификационных работ	- создавать условия для воспитания и развития обучающихся, мотивировать их деятельность по освоению учебного предмета, курса, дисциплины (модуля), выполнению заданий для самостоятельной работы; привлекать к целеполаганию, активной пробе своих сил в различных сферах деятельности, обучать самоорганизации и самоконтролю	- электронных образовательных и информационных ресурсов, необходимых для организации учебной (учебно-профессиональной), исследовательской, проектной и иной деятельности обучающихся, написания выпускных квалификационных работ
ВД 2 Преподавание по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и ДПП, ориентированным на со-	ПК 1. Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение преподаваемых дисциплин, а также применять совре-	-владеть навыками составления учебных программ, учебных, учебно-методических пособий	-знакомить обучающихся с опытом успешных профессионалов, работающих в осваиваемой сфере профессиональной деятельности, и(или) корпо-	-преподаваемой области научного (научно-технического) знания и(или) профессиональной деятельности, актуальные проблемы и тенденции ее развития, совре-

ответствующий уровень квалификации.	менные методы и методики в процессе преподавания		ративной культурой организаций-партнеров, вводить ее элементы в образовательную среду	менные методы (технологии)
-------------------------------------	--	--	---	----------------------------

Программа направлена на совершенствование следующих общекультурных компетенций (ОК):

ОК 2. Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

Обучающийся в результате освоения программы должен

Владеть:

- навыками диагностики этапов развития организации;
- инструментами формирования команды реформ;
- методами построения обучающейся организации.

Уметь:

- классифицировать организационные изменения;
- применять закономерности развития организации к процессам управления изменениями;
- взаимодействовать с персоналом в период изменений;
- применять на практике модели управления изменениями К. Левина и Л. Грейнера.

Знать:

- определения и понятия организационных изменений, их классификацию и составляющие компоненты;
- содержание моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса;
- основные причины сопротивления персонала изменениям;
- типы поведения персонала в условиях перемен;
- факторы влияния на поведение персонала в период изменений;
- модели управления организационными изменениями;
- инструменты управления организационными изменениями.

1.5. Форма обучения – очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 6-8 часов в день.

1.6. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы - удостоверение о повышении квалификации.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Таблица 1

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:			
			Лек- ции	Практи- ческие занятия (семина- ры, лабора- торные работы, выездные занятия)	Само- стоя- тель- ная рабо- та	
1	2	3	4	5	6	
1.	Модуль 1. Роль и сущность изменений в современной организации	21	4	4	13	факультативные практические задания
2.	Модуль 2. Закономерности развития организации	29	6	8	15	факультативные практические задания
3.	Модуль 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления	23	4	6	13	факультативные практические задания
4.	Модуль 4. Модели и инструменты организационных изменений	35	4	8	23	факультативные практические задания
5.	Итоговая аттестация					Итоговый зачет
Итого		108	18	26	64	

2. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Таблица 2

Дата, проведения занятий (неделя обучения)	Модуль	Тема / Примечания
1 неделя	Знакомство со структурой программы Модуль 1. Роль и сущность изменений в современной организации	Самостоятельная работа с информацией в оболочке Moodle с использованием ДОТ
2 неделя	Модуль 2. Закономерности развития организации	
3 неделя	Модуль 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления Модуль 4. Модели и инструменты организационных изменений	
4 неделя	Итоговая аттестация	Итоговый зачет - тестирование с использованием ДОТ

3. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ МОДУЛЕЙ

Таблица 3

3.1. Учебно-тематический план программы

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:			
			Лекции	Практические занятия (семинары, лабораторные работы, выездные занятия)	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	
1.	Модуль 1. Роль и сущность изменений в современной организации	21	4	4	13	факультативные практические задания
1.1	Тема 1.1. Характеристики и классификация изменений	6	1	1	4	
1.2	Тема 1.2. Классификация организационных изменений	6	1	1	4	
1,3	Тема 1.3. Компоненты процесса преобразований	9	2	2	5	
2.	Модуль 2. Закономерности развития организации	29	6	8	15	факультативные практические задания
2.1	Тема 2.1. Жизненный цикл организации	15	4	4	7	
2.2	Тема 2.2. Организационные патологии	14	2	4	8	

3.	Модуль 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления	23	4	6	13	факультативные практические задания
3.1	Тема 3.1. Жизненный цикл процесса преобразований	4	1	-	3	
3.2	Тема 3.2. Причины сопротивления изменениям	6	1	2	3	
3.3	Тема 3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	6	1	2	3	
3.4	Тема 3.4. Поведение людей в ситуации выбора на различных этапах изменений	7	1	2	4	
4.	Модуль 4. Модели и инструменты организационных изменений	35	4	8	23	факультативные практические задания
4.1	Тема 4.1. Модели организационных изменений	17	2	4	11	
4.2	Тема 4.2. Инструменты управления изменениями	18	2	4	12	
5.	Итоговая аттестация					Итоговый зачет
Итого		108	18	26	64	

3.2. Учебная программа по модулям

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1	2	3
1.	Модуль 1. Роль и сущность изменений в современной организации	
1.1	Тема 1.1. Характеристики и классификация изменений	Понятие «организационное изменение», носители, инициаторы, реализаторы организационных изменений, тройственность изменения, составляющие компоненты сложности изменения,
1.2	Тема 1.2. Классификация организационных изменений	Типы организационных изменений: изменения в структуре, изменения в технологии, изменения в продукте (услуге), изменения в культуре.
1.3	Тема 1.3. Компоненты процесса преобразований	Основные компоненты процесса преобразований: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы», качества программы изменений: качества, как сфокусированность, интегрированность и, сбалансированность, интегрированный подход к реформированию организации
2.	Модуль 2. Закономерности развития организации	
2.1	Тема 2.1. Жизненный цикл организации	Понятие жизненного цикла организации, модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: эволюционные и революционные стадии развития, организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста, модель жизненного цикла организации И. Адизеса: содержательные характеристики 10 стадий, различия моделей развития организаций
2.2	Тема 2.2. Организационные патологии	Понятие организационных патологий, патологии в строении организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия, патологии в организаци-

		онных отношениях: конфликт, неуправляемость, бессубъектность, преобладание личных отношений над служебными, рассеивание целей, клика, патологии в управленческих решениях: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, стагнация, подавление развития функционированием, демотивирующий стиль руководства.
3.	Модуль 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления.	
3.1	Тема 3.1. Жизненный цикл процесса преобразований	Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований, взгляды Джона П. Коттера и Питера М. Сенге.
3.2	Тема 3.2. Причины сопротивления изменениям	Факторы, определяющие отношение сотрудников к изменениям: параметры организационных изменений, характеристики организации, факторы макросреды, характеристики сотрудников; причина сопротивления, основанные на личных и структурных барьерах; три основные причины Хеллера.
3.3	Тема 3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	Определение необходимости изменения, создание ясного, привлекательного видения будущего, достижение реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений, информирование, построение сильной, приверженной изменениям, направляющей коалиции, вовлечение персонала в проектирование изменений.
3.4	Тема 3.4. Поведение людей в ситуации выбора на различных этапах изменений	Типы профессионального пути, пассивное подчинение, активное самоопределение, задачи, связанные с разработкой нововведений и их воплощением в организационной структуре, задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников, типы адаптирования.
4.	Модуль 4. Модели и инструменты организационных изменений	
4.1	Тема 4.1. Модели организационных изменений	Модель изменений К. Левина: факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, три стадии изменения; модель управления изменениями Л. Грейнера: характери-

		стика 6 этапов, распределение полномочий для управления переменами; теория Е и теория О организационных изменений; модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли; модель «кривой перемен» Дж. Дак.
4.2	Тема 4.2. Инструменты управления изменениями	Комплектация «команды реформ»: представленность ключевых подразделений; методы определения ключевых подразделений: функционалметрия, экспертиза ключевых процессов; объединение сотрудников в «команду реформ»; построение обучающегося сообщества как способ минимизации рисков изменений; семь препятствий на пути создания обучающихся организаций.
5.	Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентификация новой информации и знания, нового поведения и практики, новых ценностей и норм при организационных изменениях 2. Классификация организационных изменений по типовым признакам 3. Анализ программы изменений в организации по «штурманской карте» 4. Диагностика этапов жизни организации, этапов эволюции, кризисов роста 5. Соотнесение организационных патологий с необходимыми изменениями 6. Классификация влияния факторов, определяющих отношение сотрудников к изменениям 7. Рефлексивное эссе на тему: «Как я сопротивлялся изменению, почему, и что из этого получилось?» 8. Определение индивидуального типа адаптации, формирование рекомендаций по рациональному поведению в условиях изменения 9. Практикум по разработке программы организационного изменения (для организации или отдельного подразделения)
6.	Самостоятельная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы? • Примените концепции жизненного цикла

		<p>к организации, с которой Вы хорошо знакомы. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация согласно моделям Л. Грейнера и И. Адизеса? Как эта организация справлялась или борется сейчас с кризисами перехода?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия? • Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам организации. Из каких фаз она будет состоять? • Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы? • С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации? • Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу? • Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий. • Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей? • Какую из моделей (<i>E</i> или <i>O</i>) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров? • Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить? • Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.
7.	Используемые образовательные техно-	Дистанционные образовательные технологии. Информационное обеспечение лекцион-

	<p>ЛОГИИ</p>	<p>ных занятий с мультимедийной презентацией ключевых понятий. Лекция с элементами групповой работы. Технологии модульного, проблемного, активного обучения. Индивидуальная работа с практическими заданиями. Работа в группах на основе Wiki с последующей дискуссией в группе. Тестирование.</p>
<p>8.</p>	<p>Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Балашова С.П. Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании//Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1 (54). С. 68-71. 2. Бухаленкова Е.Д. Современная организация как объект управления//Россия - 2035: наука и практика в фокусе инновационного развития. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2020. С. 133-137. 3. Грошев И.В., Хэ Мэнин Управление изменениями организационной культуры в условиях цифровой трансформации//Вестник экономической безопасности. 2020. № 5. С. 206-211. 4. Егоров А.А. Управление стратегическим развитием и организационными изменениями компании//Национальная Ассоциация Ученых. 2021. № 36-3 (63). С. 15-18. 5. Ерманова Т., Руденко Л.Г. Управление изменениями организационной культуры предприятия//Развитие современного общества: вызовы и возможности. материалы XVII международной научной конференции, в 4 ч. Москва, 2021. С. 158-168. 6. Жарков В.В., Тюрин С.Б. Эволюционный подход к изменению организационных структур управления организаций//Социальное партнерство: опыт, проблемы и перспективы развития. Сборник докладов и тезисов участников конференции. 2021. С. 152-157.

		<ol style="list-style-type: none"> 7. Митина Н.Н. Инновации в управлении персоналом организаций: анализ технологических трендов//Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 7 (139). С. 74-82. 8. Пономарев А.Л. Анализ моделей управления организационными изменениями в современных условиях//Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 5-3 (63). С. 165-170. 9. Рогач О.В., Ускова А.Р. Особенности управления конфликтами в условиях организационных изменений//Сборник трудов кафедры менеджмента и административного управления. Электронное издание. Москва, 2020. С. 49-56. 10. Сидоров А.В. Значение организационной культуры компании в обеспечении эффективного управления изменениями// Экономика и государство: проблемы и перспективы развития. Российский университет транспорта (МИИТ), Российская открытая академия транспорта. 2020. С. 367-371. 11. Таганова Е.Н. Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений//Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 44-57. 12. Ушанова А.С., Макаренко Е.Д. К вопросу о инновациях управления организационными изменениями// Актуальные вопросы экономики. сборник статей II Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 216-228. 13. Хорсов А.Н., Шилова Н.Н. Сбалансированная система показателей в эффективном управлении организационными изменениями//Финансовый бизнес. 2021. № 4 (214). С. 185-187. 14. Шитова А.А. Управление персоналом в
--	--	--

		условиях организационных изменений//Молодой ученый. 2021. № 3 (345). С. 335-337.
--	--	--

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

4.1. Материально-техническое обеспечение

При реализации программы с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий должны быть созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение слушателями программы в полном объеме независимо от места их нахождения.

4.2. Организация образовательного процесса

При реализации дополнительной профессиональной программы преподавание модулей в очной форме может осуществляться в форме авторских лекционных курсов и разнообразных видов коллективных и индивидуальных практических занятий, заданий и семинаров, обеспечивающих квалифицированное освещение тематики и минимума содержания, определенных настоящим документом.

4.3. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Требования к квалификации педагогических кадров: реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими опыт профессиональной деятельности в оболочке Moodle с использованием ДОТ. Преподаватели, как правило, должны иметь ученую степень или ученое звание.

5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Таблица 5

Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модулей

<i>Наименование модулей</i>	<i>Основные показатели оценки</i>	<i>Формы и методы контроля и оценки</i>
1	2	3
Модуль 1. Роль и сущность изменений в современной организации	Умение классифицировать организационные изменения; Знание определения и понятия организационных изменений, их классификацию и составляющие компоненты	<u>Форма контроля:</u> Практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество выполненного задания определяется по трем критериям: 1) полнота и правильность ответа, 2) использование материалов, самостоятельно собранных в реальной организации, 3) наличие практических рекомендаций
Модуль 2. Закономерности развития организации	Владение навыками диагностики этапов развития организации; умение применять закономерности развития организации к процессам управления изменениями; знание содержания моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса	<u>Форма контроля:</u> Практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество выполненного задания определяется по трем критериям: 1) полнота и правильность ответа, 2) использование материалов, самостоятельно собранных в реальной организации, 3) наличие практических рекомендаций

<p>Модуль 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления</p>	<p>Умение взаимодействовать с персоналом в период изменений; знание основных причины сопротивления персонала изменениям; типов поведения персонала в условиях перемен; факторов влияния на поведение персонала в период изменений.</p>	<p><u>Форма контроля:</u> Практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество выполненного задания определяется по трем критериям: 1) полнота и правильность ответа, 2) использование материалов, самостоятельно собранных в реальной организации, 3) наличие практических рекомендаций</p>
<p>Модуль 4. Модели и инструменты организационных изменений</p>	<p>Умение применять на практике модели управления изменениями К. Левина и Л. Грейнера; владение инструментами формирования команды реформ; методами построения обучающейся организации; знание модели управления организационными изменениями; содержания инструментов управления организационными изменениями</p>	<p><u>Форма контроля:</u> Практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество выполненного задания определяется по трем критериям: 1) полнота и правильность ответа, 2) использование материалов, самостоятельно собранных в реальной организации, 3) наличие практических рекомендаций</p>
<p>Итоговая аттестация</p>	<p>Сформированность заявленных компетенций</p>	<p>зачет в форме тестирования</p>

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По модулю 1. Роль и сущность изменений в современной организации

Практическое задание 1

Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

Примеры тройственности изменения:	
Новая информация и знание	
Новое поведение и практика	
Новые ценности и нормы	

Практическое задание 2

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам):

- 1) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 2) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное),
- 3) укажите, наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и в вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу:

Вид организационных изменений	Изменения в организации		Изменения в отрасли		Наличие (отсутствие) связи происходящих изменений
	Примеры	Направление изменений	Примеры	Направление изменений	
<i>Изменения в технологии</i>					
<i>Изменения в товарах и услугах</i>					
<i>Изменения в стратегии и структуре</i>					
<i>Изменения в культуре</i>					

Практическое задание 3.

Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в вашей организации или отрасли (назовите его), например, программа развития, новый проект, новая государственная политика отрасли и т.п. Установите

наличие всех фаз «штурманской карты» при его создании, подтвердите свои суждения выдержками из анализируемого документа. Если некоторые фазы были пропущены, сформулируйте прогноз успешности проводимых изменений.

Фазы «штурманской карты»	Как это представлено в анализируемом документе	Примечания (ваши суждения, оценки...)
Фаза 1. Установление курса.		
Фаза 2. Планирование процесса		
Фаза 3. Повышение эффективности		
Фаза 4. Перегруппировка		

По модулю 2. Закономерности развития организации

Практическое задание 1

- 1) Охарактеризуйте вашу организацию: основной вид деятельности, возраст, современные размеры (кол-во сотрудников, подразделений).
- 2) Проанализируйте этапы жизни вашей организации по модели жизненного цикла организации Л. Грейнера. Укажите, на чем основаны ваши суждения.
- 3) На каком этапе жизненного цикла находится ваша организация сегодня? Какие признаки назревающего «кризиса этапа» вы уже видите?

Практическое задание 2

Проанализируйте вашу организацию на наличие организационных патологий. Результаты анализа оформите в таблицу:

Организационные патологии	Примеры проявления в вашей организации	Каких изменений требует выявленная патология?
1. Патологии в строении организаций		
Господство структуры над функцией		
Автаркия подразделений		
Несовместимость личности с функцией		
Бюрократия		
2. Патологии в организационных отношениях		
Конфликт		
Неуправляемость		
Бессубъектность		

Преобладание личных отношений над служебными		
Рассеивание целей		
Клика		
3. Патологии в управленческих решениях		
Маятниковые решения		
Дублирование организационного порядка		
Игнорирование организационного порядка		
Разрыв между решениями и их реализацией		
Стагнация		
Подавление развития функционированием		
Демотивирующий стиль руководства		

По модулю 3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления

Практическое задание 1

Из практики вашей организации приведите примеры влияния факторов, определяющих отношение сотрудников к изменениям

1. Параметры организационных изменений: направленность, масштаб, степень радикализма, предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов, связанных с реорганизацией, исходная степень недовольства.

2. Характеристики организации: размер, стадия развития, время существования, климат в коллективе, отношение референтных групп к изменениям, особенности организационной культуры.

3. Факторы макросреды (или факторы, находящиеся вне рамок организации). Данная группа факторов на сегодняшний день исследована в минимальной степени возможно потому, что их влияние на отношение персонала к нововведениям достаточно сложно выделить и проанализировать независимо от влияния других более очевидных факторов.

4. Характеристики сотрудников: удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет так или иначе опосредована их социально-демографическими и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом.

Практическое задание 2

Напишите эссе (1-2 стр.) на тему: «Как я сопротивлялся изменению, почему, и что из этого получилось»

Практическое задание 3

Проанализируйте свой профессиональный путь, приведший вас к сегодняшней должности. Определите, к какой группе вы относитесь: новаторы, лидеры, ранее большинство, позднее большинство, противники? Как вы думаете, почему?

По модулю 4. Модели и инструменты организационных изменений

Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения).

- 1) Опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей среде, объясняющую необходимость изменения
- 2) Определите группы субъектов, которых затронет ваша программа (укажите их роли)
- 3) Охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать)
- 4) Определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия)
- 5) Разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений
- 6) Определите основные риски реализации программы
- 7) Оцените стоимость реализации программы и соотнесите ее с планируемыми результатами.

Контрольно-измерительные материалы для проведения итоговой аттестации в форме зачетного тестирования

Тестовые задания

1) Дополните

.....определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения

2) Выберите правильные ответы

Тройственность изменения включает в себя:

- новую информацию и знание
- новое поведение и практику
- новые ценности и нормы
- новые нормативные или законодательные акты

3) Установите соответствие

Изменения в технологии

- усовершенствованный старый или абсолют-

<i>Изменения в товарах и услугах</i>	но новый ассортимент - это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность
<i>Изменения в стратегии и структуре</i>	- изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации.
<i>Изменения в культуре</i>	- происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.

4) Дополните

По мнению Стива Дихтера, Криса Гэньона и Ашока Александера, успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как: «трехмерное пространство», «штурманская карта» и

5) Выберите правильный ответ

«Трехмерное пространство» процесса преобразований представляет собой

- три оси, образующие «трансформационный треугольник» интегрированной и сбалансированной конструкции, объединяющей отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями
- три плоскости, в которых происходит изменение: знания, поведение, нормы
- геометрическая модель материального мира, в котором мы находимся

6) Установите соответствие между требованиями к «трансформационному треугольнику» и их содержанием

Сфокусированность Организация может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится. В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления

Интегрированность	<p>важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри организации - улучшение ее работы.</p> <p>Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось. Если главное сейчас состоит в выработке стратегической установки и определении общего курса, то ключевые мероприятия будут предприниматься по оси, направленной сверху вниз. Когда критически важным становится вовлечение в преобразования рядовых исполнителей, ведущей оказывается ось, идущая снизу вверх. При возникновении такого негативного явления, как попытка избавиться от заданий и передать его из одного функционального подразделения в другое, необходимо активизировать горизонтальную ось. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направлениях.</p>
Сбалансированность	<p>Особое внимание следует уделить «весу» каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется организации не по силам.</p>
Командная работа	<p>Критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Наращивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей по-</p>

вышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами.

7) Верно/ Не верно

«Штурманская карта» процесса преобразований содержит наполнение фаз в следующей последовательности: планирование процесса, установление курса, повышение эффективности, перегруппировка.

8) Верно/ Не верно

Л. Грейнер выделяет стадии роста организации в следующей последовательности:

- креативность (+ кризис лидерства);
- директивное руководство (+ кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (+ кризис чего?).

9) Установите соответствие между стадиями жизненного цикла организации по Л. Грейнеру и их характеристиками

Креативность	Происходит рождение организации. На данной стадии все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по «семейному» признаку (могут быть реальные родственные связи, близкие давние дружеские отношения, деловые связи...), а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей.
Директивное руководство	Налаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет свою функцию. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие - умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию и принятию решений.
Делегирование	Развертывается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде, эффективность их работы повышается за счет новой системы мотивации. Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам. Разрабатываются новые продукты, открываются новые направ-

Координация	ления работы, филиалы, представительства. На этой стадии контроль из центра осуществляется в основном в отношении ресурсов (финансовых, властных, информационных и др.), хотя подразделения имеют высокую степень автономии. Новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов организации и вынуждают руководителей среднего звена думать не только об удовлетворении потребностей своих локальных подразделений.
Сотрудничество	Необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия. На этой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих, действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Данный переход особенно труден как для специалистов, которые создавали старые системы, так и для линейных менеджеров, полагавшихся на формальные методы при решении проблем.

10) **Установите соответствие** между стадиями жизненного цикла организации по Л. Грейнеру и преобладающими организационными структурами

креативность	Неформальная
директивное руководство	Централизованная и функциональная
делегирование	Децентрализованная и построенная по географическому признаку
координация	Линейно-штабная и продуктовые группы
сотрудничество	Матрица команд

11) **Выберите правильные ответы**

К патологиям в строении организаций относятся

- Господство структуры над функцией
- Автаркия подразделений
- Несовместимость личности с функцией
- Бюрократия
- Рассеивание целей

12) **Выберите правильный ответ**

К патологиям в организационных отношениях **НЕ** относится

- Конфликт
- Неуправляемость
- Бессубъектность
- Преобладание личных отношений над служебными
- Рассеивание целей
- Клика
- Несовместимость личности с функцией

13) Выберите правильные ответы

К патологиям в управленческих решениях относятся

- Маятниковые решения
- Дублирование организационного порядка
- Разрыв между решениями и их реализацией
- Подавление развития функционированием
- Демотивирующий стиль руководства
- Неуправляемость

14) Установите соответствие между причинами негативного отношения к изменениям и методами преодоления этой негативности по Хеллеру

РАЦИОНАЛЬНЫЙ

- объяснить план более ясно и подробно;
- описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;
- вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений;
- создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов

ЛИЧНЫЙ

- сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;
- представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;
- принять ответственность за прошлые неудачи;
- представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений

ЭМОЦИОНАЛЬ- НЫЙ

- показать на примерах, почему старые способы больше не работают;
- организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;
- продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;
- объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;
- быть полностью искренним и ответить на все вопросы

15) Выберите правильные ответы

К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным;
- потребность в гарантиях;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

16) Выберите правильные ответы

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур;
- взаимозависимость подсистем;
- прошлый отрицательный опыт;
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

17) Установите соответствие между моделями организационных изменений и их авторами

К. Левин Менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление. Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений: размораживание, движение, замораживание

Л. Грейнер	Модель состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство, посредничество на высшем уровне руководства, диагностика проблемной области, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент с новым решением, подкрепление на основе положительных результатов.
Майкл Бир и Нитин Нория	Теория E и теория O
Ф. Гуияр и Дж. Келли	Для описания системы организационных преобразований выбрана аналогия между организацией и человеческим организмом. Авторы решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня
Дж. Дак	Модель «кривой перемен»

18) Выберите правильные ответы

- Комплектация «команды реформ» включает в себя:
- определения ключевых подразделений
- объединение сотрудников в «команду реформ»
- сопровождение деятельности «команды реформ» в режиме реального времени

19) Установите соответствие между основными понятиями обучающихся организаций по П. Сенге.

Личное мастерство	Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту
Создание общего видения	Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство
Командное обучение	Это дисциплина деликатного танца взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей

Когнитивные модели	Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создаст пространство для изменений
Системное мышление	Это последняя дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах

20) Выберите правильный ответ

Что может препятствовать созданию обучающейся организации

- нежелание руководителей передавать властные полномочия
- действия в прогнозируемых условиях
- стремление сотрудников к принятию ответственности
- у сотрудников достаточно навыков и умений
- отсутствие доверия
- способность учиться на опыте