

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет рыночных технологий

Кафедра маркетинга и рекламы

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры маркетинга
и рекламы

Протокол от «11» июня 2019 г.

№ 8

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 HR-трансформация в цифровой среде

направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) "Цифровая трансформация в бизнесе"

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Д.э.н., профессор Минченкова О.Ю.

И.о. заведующего кафедры маркетинга и рекламы, канд. экон. наук, доцент Ю.В. Сяглова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.06 «HR-трансформация в цифровой среде» обеспечивает овладение следующими профессиональными компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.1	Способность к применению основных методов экономического и стратегического анализа;
ПК-7	Способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	ПК-7.2	Способность обобщать информацию и делать выводы на основе проведенного анализа информации;

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.11 «Управление изменениями» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>ПС-08.035</p> <p>В/01.7 - Разработка, тестирование и внедрение инновационных товаров (услуг), создание нематериальных активов (брендов) и управление ими в организации;</p> <p>В/02.7 - Разработка, внедрение и совершенствование политики ценообразования в организации;</p> <p>В/03.7 - Разработка, внедрение и совершенствование системы распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации;</p> <p>В/04.7 - Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации</p>	<p>ПК-5.1</p> <p>ПК-7.2</p>	<p>на уровне знаний: виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск – менеджмента</p> <p>на уровне умений: анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, разрабатывать программы осуществления организационных изменений в цифровом ритейле и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею</p>

		на уровне навыков: управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль), методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации; современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов; современными методами анализа, планирования и расчета рисков
--	--	--

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины в структуре ОП ВО

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр (триместр), курс
			2
Очная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		30	30
лекционного типа (Л)		6	6
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24	24
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		42	42
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой
	час.		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2	72/2

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.06 «HR-трансформация в цифровой среде» входит в вариативную часть дисциплин образовательной программы Б1.В.

Дисциплина изучается в 2-м семестре.

Содержание данной дисциплины опирается на содержание дисциплин: «Современный менеджмент», «Методы исследований в менеджменте» и выступает опорой для прохождения преддипломной практики.

По дисциплине осуществляется итоговый контроль в форме зачета с оценкой.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ЛР	ПЗ		
Очная форма обучения							
Тема 1	Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями	14	2		4	8	Д
Тема 2	Методологические основы управления организационными изменениями	15	1		6	8	Д
Тема 3	Системный подход к управлению изменениями	15	1		4	10	КР
Тема 4	Технология управления организационными изменениями. Роль HR	15	1		6	8	КР
Тема 5	Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями и HR в организации	15	1		4	8	КР
Промежуточная аттестация							Зачет с оценкой
	Всего:	72	6		24	42	

**Формы текущего контроля: дискуссия (Д), контрольная работа (КР).*

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями	Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 2	Методологические основы управления организационными изменениями	Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.
Тема 3	Системный подход к управлению изменениями	Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.
Тема 4	Технология управления организационными изменениями. Роль HR	Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы
Тема 5	Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями и HR в организации	Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO.

4. Материалы текущего контроля успеваемости и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «HR-трансформация в цифровой среде» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа:

- лекция-визуализация, проблемная лекция;

при проведении занятий семинарского типа:

- дискуссии (обсуждение);
- контрольные работы.

при проведении зачета с оценкой:

- тестирование.

4.1.2. Зачет с оценкой с использованием метода «тестирование»

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Вопросы для дискуссий (обсуждения)

- 1) Почему необходимо системное мышление при принятии стратегических решений?
- 2) Каковы основные особенности организационного развития?
- 3) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием» и «адаптивное управление»?
- 4) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 5) Дать характеристику процесса организационного развития.
- 6) Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?
- 7) Каковы достоинства и ограничения организационного развития?
- 8) Чем отличается управление стратегическими изменениями от других видов управленческой деятельности?
- 9) Какие знания и навыки необходимы для управления развитием организации?
- 10) Опирается ли организационное развитие на достижения и методы поведенческих наук?
- 11) Почему стратегия развития является многоуровневой?
- 12) Как взаимосвязаны компоненты организационных изменений?
- 13) Как связаны способность к адаптации и конкурентоспособность организации?
- 14) Что может послужить стимулом для перемен?
- 15) Из каких этапов состоит процесс управления изменением объекта?
- 16) По каким критериям классифицируются изменения?
- 17) Как осуществляется процесс «перехода» из существующего состояния организации в желаемое?
- 18) Какая роль принадлежит деловой этике и культуре управления в успешности управления изменениями?
- 19) Расскажите о моделях организационных изменений: этапы, стадии, характерные черты, практическое применение.
- 20) Чем характеризуются цели развития организации?
- 21) Какие основные способы можно использовать для закрепления осуществленных изменений?
- 22) Каковы решающие факторы успеха при управлении сложными изменениями?
- 23) Какие трудности сопровождают осуществление организационного развития?
- 24) Какая роль принадлежит консультанту при управлении развитием и изменением?
- 25) Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
- 26) На каких принципах основывается процесс успешных изменений?
- 27) Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?

- 28) Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?
- 29) Что понимается под организационным дизайном и какие параметры на него влияют?
- 30) Какие патологии встречаются в организационных структурах и в организационных отношениях?
- 31) Как связаны между собой организационный дизайн и организационное проектирование?
- 32) Почему в условиях изменений наиболее эффективны плоские организационные структуры?
- 33) Какие факторы управления изменениями направлены на достижение успеха в условиях конкуренции?
- 34) Как развивать стиль динамического управления?
- 35) Предложите основные мероприятия, способствующие успеху изменений.
- 36) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

Тематика контрольных работ

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
- 9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
- 10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
- 12) Характеристика основных типов организационных изменений.
- 13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey (*«трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»*).
- 14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
- 15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нориа).
- 16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
- 17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
- 19) Причины сопротивления изменениям.
- 20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
- 21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
- 22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
- 23) Типы организационной культуры.
- 24) Диагностика организационной культуры.
- 25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
- 26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).

- 27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
- 28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
- 29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
- 30) Научающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

Контрольная работа является одной из форм СРС студентов

Цель написания контрольной работы состоит в том, чтобы научиться пользоваться различными источниками и специальной литературой для систематизации знаний и извлечения необходимой информации, развить умение популярно излагать сложные вопросы, совершенствовать навыки анализа и систематизации изученного материала.

Контрольная работа должна включать два теоретических вопроса из списка «Тематика контрольных работ», представленного в данном разделе.

При разработке теоретических вопросов работа студента методически строится следующим образом:

- 1) подбор литературы по выбранной теме;
- 2) изучение состояния вопроса и библиографический обзор;
- 3) собственно написание работы.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- содержание;
- введение (объединяющее актуальность изучения обеих выбранных тем);
- изложение основного содержания темы;
- заключение (с учётом обеих рассмотренных тем);
- список использованных источников (не менее 15 источников).

Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению контрольных работ (СТО 1.005-2007), и носить аналитический характер.

Студент формирует выбор вопросов для выполнения контрольной работы в соответствии с последней цифрой/цифрами номера своей зачётной книжки. Например, если номер зачётной книжки БМН11-06124, то студент выбирает вопросы №4 и №14, №4 и №24 или №14 и №24. Если две цифры номера зачётной книжки 00, 10, 20, 30 и т.д., то студент выбирает вопросы №10 и №20, №10 и №30 или №20 и №30.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.1	Способность к применению основных методов экономического и стратегического анализа;
ПК-7	Способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или	ПК-7.2	Способность обобщать информацию и делать выводы на основе проведенного анализа

	доклада		информации;
--	---------	--	-------------

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.1	Формирование знаний построения стратегического маркетингового процесса; Знает виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск-менеджмента	Знает в полном объеме основные этапы стратегического маркетингового процесса; Владеет навыками управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль), методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации; современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов; современными методами анализа, планирования и расчета рисков
ПК-7.2	Знает методы критического анализа и оценки современных научных достижений; владеет методами генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных	Сформированы знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений; освоены методы генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой:

1. Системный подход к построению организации.
2. Характеристика основных элементов и связей в организации.
3. Влияние внешней среды на формирование организации.
4. Внешние причины организационных изменений.
5. Цели развития организации.
6. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений.

7. Основные компоненты организационных изменений.
8. Условия эффективного проведения организационных изменений.
9. Причины сопротивления изменениям.
10. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
11. Методы преодоления сопротивления изменениям.
12. Прикладные приемы организационных изменений.
13. Управление по целям.
14. Командообразование.
15. Тренинг на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.
16. Межгрупповое конфронтационное совещание.
17. Препроектирование работ.
18. Организационное зеркало.
19. Построение организационной структуры с использованием различных подходов.
20. Анализ организационной структуры.
21. Условия проведения реструктуризации.
22. Этапы проведения реструктуризации.
23. Процессный подход в анализе организации.
24. Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
25. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
26. Концепции реинжиниринга.
27. Этапы проведения реинжиниринга.

Примеры тестовых заданий при проведении экзамена

1. В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели:

- постепенного наращивания

2. Верны ли определения?

А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

- А — да, Б — нет

3. Верны ли определения?

А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии

Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии

- А — да, Б — нет

4. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления
 Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления

- А — да, Б — нет

5. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации

Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации

- А — да, Б — нет

6. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, — это:

- Положение об организационной структуре

7. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, — это теория Е и теория ...

- О

8. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, — это:

- коммуникация

9. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде

- постоянно вращающегося колеса

10. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, — это _____ процесса преобразований.

- «Штурманская карта»

11. Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов — это:

- реинжиниринг процесса

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент: - знает виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск – менеджмента

	<ul style="list-style-type: none"> - умеет анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, разрабатывать программы осуществления организационных изменений в цифровом ритейле и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею
4, «хорошо»	<p>Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
3, «удовлетворительно»	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; - имеет лишь общие представления о рассматриваемом вопросе, - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
2, «незачтено»	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы (как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине); - в семестре студент не выполнил положенного объема самостоятельной работы, систематически пропускал занятия, экзаменационный ответ носит фрагментарный характер; - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной

задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на зачете с оценкой;
- учебными достижениями в семестровый период.

Оценивание работы студента на семинарских занятиях осуществляется по следующим критериям:

– «Отлично» – активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.

– «Хорошо» – недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемость.

– «Удовлетворительно» – ответы на семинарах отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

«Неудовлетворительно» – пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше, для получения более высоких оценок.

Участие студентов в диспутах по заранее заданным темам, уже освоенным в рамках курса. Участие в диспутах способствует формированию навыков анализа и синтеза информации, умения доказывать свою точку зрения.

При оценке ответов в рамках диспута учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;

- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету с оценкой. К зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов на зачете.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета с оценкой.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Становление теории управления организационным развитием: предмет, объект, методы. Предмет и метод управления организационными изменениями. Становление теории управления развитием как фундаментальной основой организационных изменений. Организация как социально-экономическая система. Управление изменениями организации в системе научных концепций.

Вопросы для самопроверки

- 1) К чему сводится философия организационного развития?
- 2) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 3) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 4) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 5) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 6) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 7) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 8) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 9) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

Тема 2. Реформирование организации в контексте сложившейся корпоративной культуры

Понятие о корпоративной культуре. Модель корпоративной культуры Э. Шайна. Функции корпоративной культуры и их диалектика. Методы диагностики корпоративной культуры. Методы формирования (изменения) корпоративной культуры. Общие черты российских организаций, сдерживающие и стимулирующие развитие особенности национальной бизнес культуры.

Вопросы для самопроверки

- 1) Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.
- 2) Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?
- 3) Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?
- 4) Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

Тема 3. Условия и факторы успешности управления организационными изменениями

Личные и организационные факторы успешной управленческой деятельности. Главные требования к руководителю и факторы результативности его работы. Компетенции организационных «реформаторов» (личные характеристики, особые навыки, особый опыт, специальные знания). Основные элементы культуры управленческого труда и формирование управленческого поведения на основе социально-правовой ответственности.

Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины

Контрольные вопросы для самопроверки знаний дают студенту возможность оценить свою подготовленность по конкретной теме, определить степень своей готовности к изучению следующей темы и направлены на решение следующих задач:

- проверка понимания понятийного аппарата учебной дисциплины;
- воспроизведение фактического материала;
- раскрытие причинно-следственных, временных и других связей определяющие успешность организационных изменений;
- выделение главного, сравнение, доказательство, конкретизация;
- обобщение и систематизация знаний по дисциплине.

Раздел 1

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
- 11) Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- 12) Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
- 13) К чему сводится философия организационного развития?
- 14) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 15) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 16) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 17) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 18) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 19) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 20) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 21) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

Раздел 2

- 1) Какие цели развития существуют в организации?
- 2) Что является основной целью бизнеса?
- 3) Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?
- 4) В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
- 5) Дать описание дереву целей управления развитием организации.
- 6) Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?
- 7) Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
- 8) Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
- 9) Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
- 10) Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
- 11) Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
- 12) Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?

Раздел 3

- 1) Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- 2) Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- 3) Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- 4) Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.
- 5) Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
- 6) Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- 7) Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
- 8) Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
- 9) Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?

Раздел 4

- 1) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
- 2) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 3) Какие виды изменений вы знаете?
- 4) Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
- 5) Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

Раздел 5

- 1) Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
- 2) Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.
- 3) Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?
- 4) Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?
- 5) Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?
- 6) В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
- 7) Почему управление обучением – новая роль руководителя (менеджера)?
- 8) Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?
- 9) Что означает быть самообучающейся организацией?
- 10) Является ли компетентность качеством личности?
- 11) Какие факторы являются решающими для эффективности управления?

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

- 1) Блинов А.О. Управление изменениями Дашков и К 2015
<http://www.iprbookshop.ru/17599>
- 2) Добренъков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями Академический Проект, Альма Матер 2012
<http://www.iprbookshop.ru/36566>
- 3) Коваленко С.П. Управление проектами ТетраСистемс, Тетралит 2013
<http://www.iprbookshop.ru/28269>

6.2. Дополнительная литература

- 1) Кужева С.Н. Управление изменениями Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского 2011 <http://www.iprbookshop.ru/24951>
- 2) Адизес И. Управляя изменениями/ Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
- 3) Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.
- 4) Джумиго Н.А. Менеджмент организации в условиях стратегических изменений/Н.А. Джумиго, О.В. Кожевина. – Барнаул: Изд-во Алт.гос.ун-та, 2009. – 140 с.
- 5) Мак-Кин Д. Стратегии. пер.с англ./ Д. Мак-Кин. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 247 с.
- 6) Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
- 7) Переверзев М.П. Предпринимательство и бизнес: учебник для студентов вузов / М. П. Переверзев, А.М. Лунева; под ред. М. П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.

6.3. Нормативные правовые документы

- Конституция РФ
- [Закон РФ "Об образовании"](#)
- Гражданский кодекс РФ

6.4. Интернет-ресурсы и справочные системы

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

- <http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
<http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)
<http://www.humanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)
<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)
<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)
<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)
<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)
<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)
<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)
<http://www.quality.eup.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

[Bloomberg](#)

[EBSCO Publishing](#)

[eLIBRARY.RU](#)

[Emerging Markets Information Service](#)

[Google Scholar \(Google Академия\)](#)

[IMF eLibrary](#)

[JSTOR](#)

[New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь](#)

[OECD iLibrary](#)

[Oxford Handbooks Online](#)
[Polpred.com Обзор СМИ](#)
[Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
[SCOPUS](#)
[Web of Science](#)
[Wiley Online Library](#)
[World Bank Elibrary](#)
[Архивы научных журналов NEICON](#)
[Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
[Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
[ЭБС Издательства "Лань"](#)
[ЭБС Юрайт](#)
[Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)