

Автономная некоммерческая организация дополнительного
профессионального образования "Первая академия малого бизнеса имени
Анатолия Борисовича Аронова"

ПРИНЯТО
На заседании
Педагогического Совета
Протокол №1 от 30.11.2023г.

УТВЕРЖДЕНО
Директор
АНО ДПО "АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА



"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"
Иван С.А.
от 30.11.2023г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА -
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Управление организационными изменениями»**

Срок реализации: 5 недель
Трудоёмкость: 144 академических часа
Форма обучения: очная

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
1.1. Нормативно-правовые основы разработки программы.....	5
1.2. Характеристика профессиональной деятельности.....	5
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ - ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ».....	8
3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ».....	11
4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ».....	15
5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	20
6. СИСТЕМА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	23
6.1. Входной контроль.....	23
6.2. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.....	24
6.3. Итоговая аттестация.....	48
7. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	53
7.1. Требования к кадровым условиям реализации образовательной программы.....	53
7.2. Материально-технические условия реализации программы.....	54
7.3. Информационно-методическое обеспечение программы.....	55
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	57

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность программы. Любое организационное, процедурное и даже техническое развитие требует специальной подготовки сотрудников компании, и в первую очередь руководителей. Данный курс повышения квалификации «Управление организационными изменениями» поможет понять, как облегчить изменения в бизнесе, каковы причины сопротивления изменениям и каковы способы преодоления сопротивления, а в конечном итоге поможет снизить риск неудачных изменений и перерасхода средств на них.

Цель обучения – получение обучающимися компетенции по управлению изменениями на предприятии, основанных на современных подходах к управлению организационными изменениями, навыков работы с командами, приобретение теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать и реализовывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений., необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Задачи обучения:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях;
- формирование подходов к решению задач открытого типа, развитие риск-культуры и дивергентного мышления;
- повышение общей осведомленности о динамике и перспективах развития основных мировых рынков;
- изучение современных подходов к управлению организационными изменениями;
- формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

Количество часов: 144 академических часа.

Продолжительность обучения – 5 недель.

Обучение также может быть в соответствии с индивидуальным ускоренным учебным планом.

Обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой программы, осуществляется в порядке, установленном локальными нормативными актами учебного центра.

В зависимости от уровня подготовки обучающихся, преподаватель совместно с обучаемым разрабатывает порядок освоения программы (выбор методов, количества времени проведения занятий и способа контроля усвоения материала).

Категория слушателей: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Категории слушателей, на обучение которых рассчитана программа: специалисты в области бизнес-процессов, процессный аналитик, аналитики систем управления и организации, инженер по организации управления производством, аналитик, эксперт, менеджеры.

Форма обучения – очная.

Образовательная деятельность по программе организуется в соответствии с расписанием, которое определяется учебным центром.

Реализация программы осуществляется на русском языке.

К итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по дополнительной образовательной программе.

Объем времени аттестационных испытаний, входящих в итоговую аттестацию обучающихся, устанавливается учебным планом.

Итоговая аттестация не может быть заменена оценкой уровня знаний на основе текущего контроля успеваемости обучающихся.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лица освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

Лицам, успешно освоившим соответствующую дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

В программе используются следующие **сокращения:**

ПК – профессиональная компетенция;

ТЗ – теоретические знания;

ПЗ – практические знания;
СР – самостоятельная работа.

1.1. Нормативно-правовые основы разработки программы

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012г. № 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»;
- Приказ Министерства здравоохранения РФ от 9 января 2018 г. N 1н «Об утверждении требований к комплектации лекарственными препаратами и медицинскими изделиями укладки экстренной профилактики парентеральных инфекций для оказания первичной медико-санитарной помощи, скорой медицинской помощи, специализированной медицинской помощи и паллиативной медицинской помощи».

1.2. Характеристика профессиональной деятельности

Основная цель вида профессиональной деятельности: повышение эффективности деятельности организаций путем разработки и усовершенствования их процессов и административных регламентов, в том числе с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Характеристика нового вида профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации

№ п/п	Содержание совершенствуемой или вновь формируемой профессиональной компетенции
1	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений
2	Готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям
3	Умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
4	Способность находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать быстрореализуемые инициативы для тестирования бизнес-идеи (инициативы развития)

Планируемые **результаты** освоения программы повышения квалификации.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций:

№ п/п	Профессиональные компетенции	Наименование компетенции	Описание структурных элементов компетенции
1	2	3	4
1	ПК1	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	<p><i>Знания:</i> видов и методов принятия управленческих решений.</p> <p><i>Умения:</i> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p> <p><i>Владение:</i> методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</p>
2	ПК2	Готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям	<p><i>Знания:</i> способов и методов участия в реализации программы организационных изменений.</p> <p><i>Умения:</i> преодолевать локальное сопротивление изменениями разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.</p> <p><i>Владение:</i> способами и методами участия в реализации программы организационных изменений.</p>
3	ПК3	Умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p><i>Знания:</i> типов организационной культуры и методов её формирования.</p> <p><i>Умения:</i> диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию проводить аудит человеческих ресурсов.</p>

№ п/ п	Профессио нальные компетенц ии	Наименование компетенции	Описание структурных элементов компетенции
1	2	3	4
			<i>Владение:</i> методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации.
4	ПК4	Способность находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать быстрореализуемые инициативы для тестирования бизнес-идеи (инициативы развития)	<i>Знания:</i> методических основ разработки бизнес-идеи (инициативы развития) с помощью различных инструментов. <i>Умения:</i> находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (инициативу развития). <i>Владение:</i> способами и методами формулирования бизнес-идеи, современными методами планирования деятельности предприятия и методиками запуска и тестирования бизнес-идеи (инициативы развития).

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ - ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

№ п/п	Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей), практик)	Общая трудоемкость, час.	В том числе		СРС, час.	Форма контроля
			лекции, час.	практические занятия, час.		
1	2	3	5	6	7	9
1	Знакомство и организационные моменты. Техника безопасности.	1	1			Текущий контроль / Входное анкетирование
2	Модуль 1. Менеджмент					
3	Тема 1. Правовые основы профессиональной деятельности	9	4	4	1	Текущий контроль / Контрольные вопросы
4	Тема 2. Профессиональные стандарты и компетенции	9	4	4	1	Текущий контроль / Контрольные вопросы
5	Тема 3. Основы менеджмента и стратегического менеджмента	9	4	4	1	Текущий контроль / Выполнение практического задания
6	Тема 4. Основы тайм-менеджмента, контент-менеджмента и креативного менеджмента	9	4	4	1	Текущий контроль / Контрольные вопросы
7	Промежуточная аттестация	3		3		Тестирование
8	Модуль 2. Управление организационными изменениями					
9	Тема 5. Основы изменений в организации	9	4	4	1	Текущий контроль / Эссе
10	Тема 6. Необходимость развития и изменения	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
11	Тема 7. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса

№ п/п	Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей), практик)	Общая трудоемкость, час.	В том числе		СРС, час.	Форма контроля
			лекции, час.	практическ ие занятия, час.		
1	2	3	5	6	7	9
12	Тема 8. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
13	Тема 9. Человек и прогресс: источники изменений, конъюнктурные исследования, получение данных для проектирования изменений	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
14	Тема 10. Отраслевой и конкурентный анализ. Природа и источники конкурентного преимущества. Конкуренция и высокая изменчивость	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
15	Тема 11. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
16	Тема 12. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. Дизайн изменений	9	4	4	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
17	Тема 13. Быстрореализуемые инициативы: методики запуска изменений	8	4	3	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
18	Тема 14. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	7	4	2	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
19	Тема 15. Лидер изменений	7	4	2	1	Текущий контроль / Решение практического кейса
20	Промежуточная аттестация	3		3		Контрольные вопросы

№ п/п	Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей), практик)	Общая трудоемкость, час.	В том числе		СРС, час.	Форма контроля
			лекции, час.	практическ ие занятия, час.		
1	2	3	5	6	7	9
21	Консультация	1	1			
22	Итоговая аттестация	6		6		Письменное тестирование
23	Итого	144	62	67	15	

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Начало обучения по мере комплектование учебных групп, набор на обучение в течение всего календарного года.

Нормативный срок обучения – 144 часа, включая все виды аудиторной и самостоятельной учебной работы обучающегося.

Продолжительность обучения – 5 недель.

Занятия проходят 4 раза в неделю (пн-ср-чт-пт) по 6-8 часов в день.

Для всех видов учебной нагрузки обучающихся академический час устанавливается продолжительностью 45 минут, перемены между занятиями не менее 10 минут.

Объем недельной учебной нагрузки обучающихся в часах регламентируется календарным учебным графиком и расписанием организации образовательной деятельности обучающихся по данной образовательной программе и составляет не более 36 академических часов в неделю.

Используемые сокращения:

Теоретические занятия / Практические занятия / Самостоятельная работа

Наименования раздела	Всего часов	Неделя 1				Неделя 2				Неделя 3				Неделя 4				Неделя 5				
		ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	
Знакомство и организационные моменты. Техника безопасности.	1	1/0 /0																				
Тема 1. Правовые основы профессиональной деятельности	9	4/2 /1	0/2 /0																			

Наименования раздела	Всего часов	Неделя 1				Неделя 2				Неделя 3				Неделя 4				Неделя 5			
		ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ
Тема 2. Профессиональные стандарты и компетенции	9		4/0 /1	0/4 /0																	
Тема 3. Основы менеджмента и стратегического менеджмента	9			4/0 /0	0/4 /1																
Тема 4. Основы тайм-менеджмента, контент- менеджмента и креативного менеджмента	9				2/0 /1	2/4 /0															
Промежуточная аттестация. Модуль 1.	3						3														
Тема 5. Основы изменений в организации	9						4/0 /1	0/4 /0													
Тема 6. Необходимость развития и изменения	9							4/0 /0	0/4 /1												
Тема 7. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	9								2/0 /1	2/4 /0											

Наименования раздела	Всего часов	Неделя 1				Неделя 2				Неделя 3				Неделя 4				Неделя 5				
		ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	
Тема 8. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	9									2/0 /0	2/4 /1											
Тема 9. Человек и прогресс: источники изменений, конъюнктурные исследования, получение данных для проектирования изменений	9											4/2 /1	0/2 /0									
Тема 10. Отраслевой и конкурентный анализ. Природа и источники конкурентного преимущества. Конкуренция и высокая изменчивость	9												4/0 /1	0/4 /0								
Тема 11. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	9													4/0 /0	0/4 /1							

Наименования раздела	Всего часов	Неделя 1				Неделя 2				Неделя 3				Неделя 4				Неделя 5			
		ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ	ПН	СР	ЧТ	ПТ
Тема 12. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. Дизайн изменений	9														2/0 /1	2/4 /0					
Тема 13. Быстрореализуемые инициативы: методики запуска изменений	8															2/0 /0	2/3 /1				
Тема 14. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	7																2/0 /0	2/2 /1			
Тема 15. Лидер изменений	7																	2/0 /1	2/2 /0		
Промежуточная аттестация. Модуль 2	3																		3		
Консультация	1																		1		
Итоговая аттестация	6																			6	

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Наименование разделов и тем	Содержание обучения/наименование тем, элементов	Объем часов (по учебному плану)
Знакомство и организационные моменты. Техника безопасности.	Инструктаж по технике безопасности, гигиене, правилах внутреннего распорядка и поведения на занятиях. Цели, содержание и последовательность изучения курса. Правовые основы охраны труда. Анкетирование.	1
Модуль 1 Менеджмент		
Тема 1. Правовые основы антикризисного управления персоналом	<p>Лекция Изменение организационных или технологических условий труда в организации (ст. 74 ТК РФ). Осуществление работодателем организационно-штатных мероприятий (гл. 27 ТК РФ); Переезд работодателя в другую местность (ст. 72.1 ТК РФ); смена собственника имущества организации, изменение ее подведомственности или реорганизация. Банкротство организации; Временное приостановление работ по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера – простой (ст. 72.2, 157 ТК РФ).</p> <p>Практические занятия Работа с персоналом в период внедрения инноваций Работа с персоналом в период внедрения инноваций</p>	9
Тема 2. Профессиональные стандарты и компетенции	<p>Лекция Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 № 248н Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению». Цель. Трудовые функции. Знания. Умения.</p> <p>Практические занятия Работа с профессиональным стандартом</p>	9
Тема 3. Основы менеджмента и стратегического	<p>Лекции Основы менеджмента и стратегического менеджмента. Стратегия организации. Различия стратегического и оперативного управления. Основные шаги модели стратегического</p>	9

Наименование разделов и тем	Содержание обучения/наименование тем, элементов	Объем часов (по учебному плану)
менеджмента	менеджмента Практические занятия: – основные шаги модели стратегического менеджмента – решение ситуационных задач (раздел 11.2.)	
Тема 4. Основы тайм-менеджмента, контент-менеджмента и креативного менеджмента	Лекции Основные термины и понятия. Основные правила ТМ. Основные техники. Методы тайм-менеджмента. Инструменты. Введение в веб-дизайн. Принципы работы сайтов и поисковых систем. Задачи контент-менеджера и его эффективность. Генерация идей контент-менеджера. Анализ конкурентов и целевой аудитории. Ключевые компоненты медиастратегии. Практические занятия Решение ситуационных задач. Анализ выполненных работ, по теме «Введение в веб-дизайн».	9
Промежуточная аттестация	Письменное тестирование.	3
Модуль 2 управления организационными изменениями		
Тема 5. Основы изменений в организации	Лекции Изменения и подходы к ним. Системный подход. Новые роли современного менеджера. Жизненный цикл организации и продукта. Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений. Три роли участников процесса изменений. Практические занятия Понятия явления CAPI (И. Адизес). Вид CAPI в малой организации и корпоративном бизнесе. Роль CAPI в принятии управленческих решений по изменениям.	9
Тема 6. Необходимость развития и изменения	Лекции Причины и источники изменений. Жизненный цикл и природа проблем. Этапы развития и кризисы роста. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих компаниях. Организационные реакции на изменения. Практические занятия	9

Наименование разделов и тем	Содержание обучения/наименование тем, элементов	Объем часов (по учебному плану)
	Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений.	
Тема 7. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	<p>Лекции Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений.</p> <p>Практические занятия Личные и организационные формы барьеров при проведении изменений. Оценка организации относительно успеха изменений в ней.</p>	9
Тема 8. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	<p>Лекции Модели управления изменениями. Роли участников. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.</p> <p>Практические занятия Управление конфликтами в решении инновационных задач: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Средства коммуникаций и их влияние на процесс внедрения изменений.</p>	9
Тема 9. Человек и прогресс: источники изменений, конъюнктурные исследования, получение данных для проектирования изменений	<p>Лекции Исследования современной среды бизнеса. Внешние причины организационных изменений. Прогресс, способы прогнозирования будущего. Эффективная стратегия как основополагающее условия конкурентоспособности организации.</p> <p>Практические занятия Прогнозирование будущего.</p>	9
Тема 10. Отраслевой и конкурентный анализ. Природа и источники конкурентного преимущества. Конкуренция и высокая изменчивость	<p>Лекции Минимально жизнеспособный продукт (MVP). Уникальное конкурентное преимущество. Способы исследования практическим действием: прототипирование моделей, тестирование, пилотирование инициатив развития.</p> <p>Практические занятия Прототипирование минимально жизнеспособного продукта. Трансформация продуктовой матрицы.</p>	9
Тема 11. Изменения: законы	Лекции	9

Наименование разделов и тем	Содержание обучения/наименование тем, элементов	Объем часов (по учебному плану)
и стратегии, принципы и модели	<p>Виды стратегий организационных изменений. Выбор стратегии. Основные принципы управления организационными изменениями.</p> <p>Практические занятия</p> <p>Мониторинг и контроль процесса изменений. Модель активного и реактивного управления изменениями. Этапы успешных перемен.</p>	
Тема 12. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. Дизайн изменений	<p>Лекции</p> <p>Организационное развитие как метод изменения организационной структуры и системы управления компании. Организационный анализ компании. Связь модели стратегии и организационной структуры компании. Разработка и реализация проектов изменений.</p> <p>Практические занятия</p> <p>Сессия дизайн-мышления.</p>	9
Тема 13. Быстрореализуемые инициативы: методики запуска изменений	<p>Лекции</p> <p>Понятие быстрореализуемых инициатив. Методики запуска изменений. Пилотные проекты.</p> <p>Практические занятия</p> <p>Разработка пилотного проекта.</p>	8
Тема 14. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	<p>Лекции</p> <p>Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину и И. Адизису.</p> <p>Практические занятия</p> <p>Разработка пилотного проекта.</p>	7
Тема 15. Лидер изменений	<p>Лекции</p> <p>4 типа менеджера по И. Адизесу. Концепция лидерства пятого уровня Джима Коллинза. «Коды» управленческих команд на различных этапах жизненного цикла организации. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.</p> <p>Практические занятия</p> <p>Разработка и защита результатов пилотного проекта.</p>	7
Промежуточная	Контрольные вопросы	3

Наименование разделов и тем	Содержание обучения/наименование тем, элементов	Объем часов (по учебному плану)
аттестация		
Итоговая аттестация	Письменное тестирование.	6

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды самостоятельной работы, их трудоемкость (в часах)		Формы контроля самостоятельной работы
		Вид работы	Трудоемкость	
1	2	5	6	7
	Модуль 1. Менеджмент			
1	Тема 1. Правовые основы профессиональной деятельности	Подготовка к контрольным вопросам	1	Контрольные вопросы
2	Тема 2. Профессиональные стандарты и компетенции	Подготовка к контрольным вопросам	1	Контрольные вопросы
3	Тема 3. Основы менеджмента и стратегического менеджмента	Подготовка к контрольным вопросам	1	Контрольные вопросы
4	Тема 4. Основы тайм-менеджмента, контент-менеджмента и креативного менеджмента	Подготовка к контрольным вопросам	1	Контрольные вопросы
	Модуль 2 Управление организационными изменениями			
5	Тема 5. Основы изменений в организации	Подготовка к эссе	1	Эссе
6	Тема 6. Необходимость развития и изменения	Подготовка домашнего задания	1	Домашнее задание
7	Тема 7. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	Подготовка к решению кейса	1	Решение практического кейса

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды самостоятельной работы, их трудоемкость (в часах)		Формы контроля самостоятельной работы
		Вид работы	Трудоемкость	
1	2	5	6	7
8	Тема 8. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	Подготовка доклада	1	Доклад
9	Тема 9. Человек и прогресс: источники изменений, конъюнктурные исследования, получение данных для проектирования изменений	Подготовка к зачету	1	Зачет
10	Тема 10. Отраслевой и конкурентный анализ. Природа и источники конкурентного преимущества. Конкуренция и высокая изменчивость	Подготовка к сессии дизайн-мышления	1	Сессия дизайн-мышления
11	Тема 11. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	Подготовка кейса	1	Решение практического кейса
12	Тема 12. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. Дизайн изменений	Подготовка к сессии дизайн-мышления	1	Сессия дизайн-мышления

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды самостоятельной работы, их трудоемкость (в часах)		Формы контроля самостоятельной работы
		Вид работы	Трудоемкость	
1	2	5	6	7
13	Тема 13. Быстрореализуемые инициативы: методики запуска изменений	Подготовка кейса	1	Решение практического кейса
14	Тема 14. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	Подготовка к сессии дизайн- мышления	1	Сессия дизайн- мышления
15	Тема 15. Лидер изменений	-	1	Зачет
	Итого	-	15	-

6. СИСТЕМА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

6.1. Входной контроль

Входной контроль проводится в начале курса для определения уровня знаний обучающихся на начало обучения по Программе в форме анкетирования.

Контроль результатов обучения осуществляется посредством текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестацией.

. Материалы для входного контроля по дополнительной программе повышения квалификации «Управление организационными изменениями»

Входное анкетирование для слушателей ДПП ПК

Вопрос	Ответы
Какова Ваша главная цель обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации? Отметьте все, что считаете нужным:	<ol style="list-style-type: none"> 1. необходимость в непрерывном повышении квалификации 2. предстоящая аттестация на квалификационную(должностную) категорию 3. личная потребность в повышении профессиональной компетентности 4. смена специализации, профиля работы 5. участие (намерение участвовать) в инновационной деятельности ОО 6. возможность профессионального общения с представителями других ОО 7. профессиональные проблемы, требующие новых знаний и инструментов, стремление 8. овладеть современными технологиями 9. другое
Насколько Вы осведомлены по теме данной программы:	<ol style="list-style-type: none"> 1. работаю по данной теме, но нуждаюсь в дополнительной теоретической и практической подготовке 2. имею общее представление об этой теме, но еще не работал и желаю изучить ее для использования на практике 3. не имею конкретных знаний по данной теме и хочу изучить для использования на практике
Нуждаетесь в консультациях по:	<ol style="list-style-type: none"> 1. нормативно-правовому обеспечению 2. теоретической подготовке 3. практической подготовке

	4. нормам этики делового общения 5. все вышеперечисленные темы 6. не нуждаюсь в консультациях 7. другое
Какие формы обучения, на Ваш взгляд, наиболее продуктивны для повышения уровня профессиональной компетентности? Отметьте все подходящие варианты:	1. лекция 2. деловая игра, ролевая игра 3. тренинг, семинар 4. дискуссия, круглый стол 5. групповая работа («мозговой штурм», «кейс-метод», «кластер» и др.) 6. защита проекта

6.2. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация

Текущий контроль – проводится по окончании темы и представляет собой систематическую проверку учебных достижений обучающихся, проводимую преподавателем в ходе осуществления образовательной деятельности в соответствии с образовательной программой.

Проведение текущего контроля успеваемости направлено на обеспечение выстраивания образовательного процесса максимально эффективным образом для достижения результатов освоения дополнительной программы.

Текущий контроль результатов подготовки осуществляется преподавателем учебной группы в ходе изучения каждой темы на каждом занятии, в целях получения информации:

- о выполнении требуемых действий в процессе учебной деятельности;
- о правильности выполнения требуемых действий;
- о соответствии формы действия данному этапу усвоения учебного материала;
- о формировании действия с должной мерой обобщения, освоения (автоматизированности, быстроты выполнения и др.) и т.д.

Текущий контроль знаний обучающихся очной формы обучения проводится в ходе регулярной проверки выполнения ими домашних заданий, устных и PowerPoint презентаций, обсуждения конкретных ситуаций и выступлений на практических занятиях, выполнения тестовых заданий. Данная аттестация учитывает успешность усвоения обучающимися учебного материала дисциплины в течение курса и результаты письменного тестирования по темам курса.

Оценочные материалы для текущего контроля

Контрольные вопросы для текущего контроля Тема 1.

1. В чем может выражаться деловая карьера?
2. Назовите способы управления деловой карьерой.

3. Охарактеризуйте концепцию портфеля работ.
4. В чем правовая специфика добровольного труда?
5. Назовите особенности управления карьерой работника со стороны работодателя.
6. Назовите основные цели ротации персонала.
7. Охарактеризуйте правовую основу междолжностных и межпрофессиональных ротаций.
8. Дайте определение перевода на другую работу. Назовите отличия перевода от перемещения.
9. Назовите формы обогащения труда. Охарактеризуйте соответствующее этим формам правовое регулирование.
10. Назовите основные причины сопротивления персонала.
11. Назовите формы сопротивления персонала.
12. Назовите правовые условия изменения организационных или технологических условий труда в организации.
13. Назовите особенности трудовых отношений с работниками при смене собственника имущества организации, изменении ее подведомственности или реорганизации.
14. Дайте понятие аутплейсмента.
15. Охарактеризуйте основные антикризисные мероприятия, связанные с оптимизацией расходов на персонал.
16. Назовите процедуру сокращения численности или штата работников.
17. При каких условиях допускается временная приостановка работ, введение режима неполного рабочего времени?
18. Назовите основные правовые гарантии работникам в связи с несостоятельностью (банкротством) организации.

Контрольные вопросы Тема 2.

1. Объясните ваше понимание понятий «стратегия», «стратегия организации», «стратегическое управление».
2. В чем смысл разработки стратегии образовательной организации и почему это необходимо?
3. Перечислите, какие элементы должна включать в себя стратегия образовательной организации?
4. Как взаимосвязаны стратегия и успех образовательной организации?
5. Из каких взаимодополняющих подсистем состоит система стратегического менеджмента?
6. Почему для большинства современных образовательных организаций актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления - стратегического и оперативного?
7. Дайте краткую характеристику основным этапам разработки стратегии образовательной организации.

Ситуационные задачи и задания для практического занятия Тема 3

1. Представьте себе, какой бы вы хотели видеть «идеальную школу», и попытайтесь описать ее метафорой, которая максимально соответствует вашему представлению о такой школе. Приведите 3 аргумента в пользу именно этой метафоры.

Идеальная школа — это..., потому что:

- 1)...
- 2)...
- 3)...

2. Созданию миссии всегда предшествует анализ внутренней и внешней среды. С этой целью вам предлагается выявить факторы, оказывающие, по вашему мнению, влияние на ваше образовательное учреждение, и разделить их на внешние и внутренние. Выделите, используя знак «+» и «-», те из них, на которые менеджмент может повлиять (+), и те, которые трудно изменить (-). □

Внутренние факторы	Внешние факторы

Учитывайте полученные результаты при выполнении следующего задания.

3. Заполните таблицу «Модель разработки миссии», опираясь на особенности своего образовательного учреждения.

Миссия на уровне	Миссия на уровне коллектива	Миссия на уровне социума
Личном	Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Ответы:	Что может дать взаимодействие со школой ее партнерам лично? Ответы:
Социальном	Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам? Ответы:	Какое социальное влияние может оказывать школа? Какое место в социуме хочет занять школа? Ответы:
Духовном	Какой видит школа свою миссию по отношению к самой себе? Ответы:	В каком образе и контексте школа может представить социуму свою духовную миссию? Ответы:

Действия	Сроки	Ответственные

5. Опираясь на результаты выполненных ранее заданий, напишите эссе на тему «Школа моей мечты», в котором представьте в рамках стратегического видения взаимосвязь прошлого, настоящего и будущего вашей школы.

Контрольные вопросы для текущего контроля тема 4.

Что входит в систему тайм-менеджмента?

ТМ включает в себя правила, методы, принципы, техники, инструменты планирования и распределения задач.

Что относят к основным принципам ТМ?

Постановка целей, планирование, распределение задач на основные и второстепенные, фиксирование целей, планирование отдыха, улучшение производительности, стабильное саморазвитие.

Какая основная цель?

Научить планировать задачи и эффективно управлять собственной жизнью. Повысить собственную продуктивность и продуктивность команды.

Зачем нужен ТМ?

Уметь продуктивно распределять время, не расходуя его впустую, концентрируясь на важных задачах.

Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

1. Кейс «Лидер текстильного рынка»;
2. Кейс «Lego Serious Play»;
3. Кейс «Сбербанк: трансформация»;
4. Кейс «Лидер изменений: пятый уровень»;
5. Кейс «МеталлСервисГрупп»;

Задача: проанализировать кейс (конкретную ситуацию) в малой группе слушателей (учебной когорте), найти наиболее быстрое и эффективное решение, ответить на вопросы по кейсу, подготовить презентацию группы.

Тематика эссе (примеры)

1. Понятие команды и ее отличие от группы. В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких – группы?
2. Принципы создания команд;
3. Основные этапы развития команды стратегических изменений;
4. Лидер изменений в организации;
5. Стратегии работы со стейкхолдерами.

Тест для контроля знаний (пример)

1. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:

- a) горизонтальная координация своих действий
- b) вертикальная координация своих действий
- c) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
- d) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура

2. Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:

- a) Кризис лидерства
- b) кризис автономии
- c) кризис контроля
- d) кризис запретов

3. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает

в процессе непрерывной трансформации это:

- a) самообучающаяся организация
- b) саморазвивающаяся организация

Командная работа (работа в когортах)

Изучить кейс – проблему на реальном предприятии, предложить решение, подготовив его в виде пошагового плана действий (ответы на вопросы кейса). Рассчитать ресурсы, необходимые для внедрения решения. Сделать групповую презентацию решения.

Промежуточная аттестация по модулю 1 осуществляется по итогам освоения модуля в форме письменного тестирования по основным темам дисциплины.

Все задания проверяются путем сравнения с эталоном.

Критерии оценивания промежуточной аттестации

Освоение учебных разделов теоретической части программы заканчивается зачетом в форме тестирования с присвоением каждому обучающемуся результата «зачет / незачет».

Оценивание ответа на зачете осуществляется следующим образом:

Оценка «отлично» / «зачтено». Тест: количество правильных ответов > 90 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Тест: количество правильных ответов > 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Тест: количество правильных ответов > 50 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Тест: количество правильных ответов < 50 %.

На выполнение отводится три часа.

Вопросы тестирования Модуль 1

1. Менеджмент – это:

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. Менеджмент как наука – это:

- а) комплекс знаний о методах и способах управления производством+
- б) экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
- в) система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
- г) отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей

3. Главное содержание менеджмента – это:

- а) обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
- б) интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
- в) организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
- г) управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей

4. Кто такой менеджер?

- а) профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
- б) человек, прошедший специальную подготовку и добывающий результаты посредством труда других людей

- в) профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики
- г) субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью

5. Что является основными факторами развития менеджмента?

- а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- в) доминирующий способ общественного производства
- г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

6. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

7. Главной задачей менеджера является:

- а) максимизация прибыли
- б) организация труда персонала
- в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
- г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

8. Менеджмент и управление – это:

- а) одно и то же
- б) разные, но связанные между собой процессы
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
- г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента

9. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

- а) планирование
- б) контроль
- в) организация
- г) мотивация

10. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?

- а) Аргентине
- б) Бразилии
- в) Польше
- г) США

11. Что не является продуктом труда менеджера?

- а) Выполненная функция
- б) Решенная задача
- в) Готовая продукция
- г) Управленческое решение

12. В системе управления организацией - объект управления – это?

- а) связующая подсистема
- б) управляющая подсистема
- в) финансовая подсистема
- г) управляемая подсистема

13. В системе управления организацией - субъект управления – это?

- а) управляющая подсистема
- б) управляемая подсистема
- в) связующая подсистема
- г) финансовая подсистема

14. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

- а) школа научного управления
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- в) административная или классическая школа управления
- г) школа науки управления или математическая школа управления

15. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?

- а) теория организационной культуры
- б) количественная теория менеджмента
- в) ситуационная теория менеджмента
- г) теория массового обслуживания

16. Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:

- а) анализ человеческих отношений в группе
- б) систематическое нормирование труда сотрудников

- в) развитие «ситуационного мышления»
- г) все ответы неверны

17. Процессный подход рассматривает управление как

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
- б) взаимодействие работников
- в) определённую ситуацию
- г) совокупность элементов системы

18. Кто был основоположником административной школы?

- а) Гилбрет
- б) Маслоу
- в) Тейлор
- г) Файоль

19. Какую задачу преследовала административная школа?

- а) совершенствование управления организаций в целом
- б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- в) определить лидера в трудовом коллективе
- г) изучить межличностные отношения в коллективе

20. Какого подхода к менеджменту не существует?

- а) процессный
- б) динамический
- в) ситуационный
- г) системный

21. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:

- а) теории естественного отбора
- б) теории зависимости от ресурсов
- в) теории жизнеспособности структуры
- г) теории конкуренции

22. Что поступает в организацию из внешней среды?

- а) нормативы
- б) отчетные данные
- в) цели
- г) ресурсы

23. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- а) внутриотраслевые нормативы
- б) информация

- в) ресурсы
- г) отчетные данные

24. Метод управления – это:

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г) область трудовой деятельности

25. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а) правильно поставленную критику
- б) заработную плату, премии, штрафы
- в) ценообразование
- г) дисциплину

26. Социально-психологические методы действуют на основе:

- а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
- б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
- в) организационных отношений
- г) экономических интересов личности

27. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- а) технические исполнители
- б) руководитель
- в) гл. специалисты
- г) зав. цеха

28. Первым методом мотивации был

- а) теория Врума
- б) «кнут и пряник»
- в) теория Маслоу
- г) теория справедливости Адамса

29. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:

- а) самоутверждение
- б) стремление к контактам
- в) самовыражение

г) физиологические потребности

30. Какие три вида потребностей выделил Мак Клеlland:

а) пища, жильё, отдых

б) авторитет, лидерство, известность

в) успех, причастность, власть

г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность

31. Что не является внутренней переменной организации?

а) структура

б) цель

в) люди

г) законодательство

32. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

а) прямые и косвенные

б) основные и дополнительные

в) главные и второстепенные

г) глобальные и локальные

33. Организация – это...

а) 1 человек

б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели

в) 3 человека

г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

34. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

а) потребность в принадлежности

б) потребность в безопасности

в) потребность во власти

г) потребность в самовыражении.

35. Что является предметом труда объекта управления?

а) информация

б) готовая продукция

в) функция управления

г) управленческое решение

36. Инновационный менеджмент это:

а) самостоятельная наука

б) совокупность методов управления персоналом

- в) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью
- г) фундаментальное исследование

37. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

- а) вертикальными связями
- б) горизонтальными связями
- в) функциональными связями
- г) всеми перечисленными связями

38. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

- а) административные и бюрократические
- б) бюрократические и социально-психологические
- в) социально-психологические и демократические
- г) экономические и административные

39. Какие психологические факторы влияют на работника организации?

- а) непроизводственные
- б) внутренние
- в) производственные
- г) внешние

40. Какие элементы образуют среду прямого влияния?

- а) развитие техники и технологии
- б) политическая ситуация
- в) конкуренты
- г) законодательные акты

41. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

- а) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- б) развитие инновационного менеджмента
- в) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- г) определение функций и принципов эффективного менеджмента

42. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

- а) условия функционирования организации
- б) способность оказывать влияние на личность и группы людей
- в) размер заработной платы

г) победу в конфликте

43. Мотивация – это...

а) совокупность приемов и способов поведения

б) совокупность элементов, связанных между собой

в) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей

г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

44. Функция “контроль “ включает в себя:

а) определение ресурсов

б) определение и выбор целей организации

в) отбор, обучение кадров

г) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

45. Что не включает в себя функция планирования?

а) выбор целей и постановку задач планирования

б) материальное вознаграждение

в) определение стратегии

г) определение миссии

46. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

а) технологии и НТП

б) трудовые ресурсы

в) состояние экономики

г) социокультурные политические факторы

47. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

а) коллективным

б) единоличным

в) рутинным

г) стандартным

48. Интуитивные решения:

а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом

б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный

в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса

г) это коллективный выбор

49. Под принятием решения понимается:

- а) способ побуждения людей для достижения определенных целей
- б) процесс формирования альтернатив
- в) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
- г) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

50. Сколько по времени длится процесс “мозговая атака”:

- а) 30мин
- б) 1,5 часа
- в) 4 часа
- г) 10 часов

51. Делегирование полномочий можно определить как:

- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- г) разработка планов на перспективу

52. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:

- а) коммерческие и некоммерческие
- б) малые, средние, крупные
- в) малые и коммерческие
- г) общие и частные

53. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

- а) общее собрание
- б) председатель
- в) наблюдательный совет
- г) генеральный директор

54. Держатели акций являются:

- а) совладельцами предприятия
- б) членами предприятия
- в) наблюдателями
- г) экспертами

55. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):

- а) управленческое решение
- б) коммуникация
- в) экономические методы
- г) оперативное управление

56. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации

57. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений

58. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

59. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

60. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) на правилах, определяемых руководством организации
- в) на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) на особенностях производства

61. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения

- б) регулирования
- в) обращения к врачу
- г) смены работы

62. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- а) экономических
- б) административных
- в) в социально-психологических
- г) правовых

63. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

- а) можно
- б) в большинстве случаев
- в) нельзя
- г) в редких случаях

64. Принцип планирования в современном менеджменте гласит –

- а) от нормативного управления к рациональному управлению
- б) от будущего к настоящему
- в) от управления финансами к управлению сбытом
- г) от прошлого к будущему

65. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:

- а) инфраструктуры
- б) иерархических отношений
- в) морально-психологического климата
- г) административного принуждения

66. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:

- а) внедрения эффективной системы премирования
- б) функций менеджмента
- в) диагностики проблемы
- г) повышения качества продукции

67. Назовите наиболее важную черту современной модели менеджмента:

- а) всеобъемлющая компьютеризация процесса управления
- б) возрастание требований к кадровому обеспечению менеджмента

- в) быстрое изменение организационных форм производства и управления ими
- г) изменение отношений между менеджментом предприятия и персоналом

68. Является ли управление производительным трудом?

- а) да, т.к. управление создает новую стоимость
- б) нет, это всего лишь надзор и контроль
- в) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
- г) да, поскольку это вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность всего трудового организма

69. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?

- а) нормы и нормативы
- б) регламенты
- в) системы материального стимулирования
- г) приказы и распоряжения

70. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

- а) планы
- б) приказы
- в) директивные показатели
- г) экономические рычаги воздействия

71. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха?

- а) люди-продукция-прибыль
- б) прибыль-люди-продукция
- в) продукция-прибыль-люди
- г) люди-прибыль-продукция

72. Устойчивое финансовое состояние организации основывается на:

- а) платежеспособности
- б) доходности
- в) оборачиваемости активов
- г) рентабельности производства.

73. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а) объект, субъект, взаимодействие
- б) источник, сообщение, канал, получатель
- в) объект, субъект, влияние, обратная связь
- г) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

74. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:

- а) мотивом
- б) потребностью
- в) мотивацией
- г) восприятием

75. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

- а) потребностью
- б) мотивацией
- в) восприятием
- г) установкой

76. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:

- а) мотивацией
- б) коммуникацией
- в) установкой
- г) управлением

77. Различия между национальными системами управления определяет:

- а) религия
- б) закон
- в) менталитет
- г) традиция

78. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:

- а) официальный и просторечный
- б) жестов и мимики
- в) вербальный и невербальный
- г) деловой и общепринятый

79. Современный менеджмент рассматривает конфликт как:

- а) следствие плохого характера сотрудников
- б) инструмент для организационных изменений
- в) необходимость смены руководителя
- г) зло, которое нельзя допускать в организации

80. Современная теория считает, что создать организацию с идеально сложенными процессами коммуникации:

- а) возможно, но на практике встречается редко
- б) возможно только с помощью менеджеров
- в) возможно, но требует больших управленческих усилий
- г) невозможно

81. Правильный менеджмент в проблеме коммуникации состоит в необходимости сознательно:

- а) активизировать процессы коммуникации в организации
- б) упорядочить процессы коммуникации
- в) сделать все процессы коммуникации эффективными
- г) снижать частоту случаев неэффективной коммуникации

82. Контроль в менеджменте является функцией:

- а) независимой
- б) парной
- в) универсальной
- г) специфической

83. Вознаграждение принято делить на:

- а) внутреннее и внешнее
- б) официальное и неофициальное
- в) текущее и ожидаемое
- г) материальное и моральное

84. Наука «менеджмент» возникла в условиях:

- а) становления крупного бизнеса
- б) краха эпохи «свободного предпринимательства»
- в) перехода к фабричному производству
- г) роста активности трудящихся

85. Из чего состоит механизм менеджмента?

- а) внутрифирменное управление, управление производством
- б) управление персоналом, управление производством
- в) внутрифирменное управление, управление персоналом
- г) все перечисленное

86. Конечной целью менеджмента является:

- а) развитие технико-экономической базы
- б) обеспечение прибыльности фирмы
- в) рациональная организация производства

г) повышение квалификации и творческой активности работника

87. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:

- а) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
- б) научность, ответственность, правильный выбор и расстановка

кадров

- в) экономичность, обратная связь, управление персоналом
- г) все перечисленное

88. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- а) стратегическое управление, контроль
- б) оперативное управление
- в) контроль и оперативное управление
- г) все перечисленное

89. К организационным документам не относятся:

- а) штаты учреждений
- б) порядок и правила деятельности
- в) уставы учреждений
- г) объявления о начале распродаж

90. Одной из основных функций менеджмента является:

- а) наблюдение за ходом производства
- б) методическое обеспечение принятия решения
- в) планирование
- г) издание приказов и распоряжений

91. Цели – это:

- а) то, что нужно осуществить
- б) выполнение функций менеджмента
- в) миссия организации
- г) направление деятельности

92. Среди приведенных ниже утверждений одно является неверным.

Назовите его.

- а) управление возникло задолго до появления менеджмента
- б) основной функцией менеджмента является координация
- в) менеджер всегда выполняет управленческие функции
- г) менеджер может явиться одновременно собственником

предприятия

93. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является:

- а) стоимость информационных услуг
- б) секретность информации
- в) широкий диапазон видов предоставления информации
- г) поиск возможных управленческих проблем

94. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а) объединение людей
- б) постановка целей и задач
- в) формирование организационной структуры
- г) осуществление контроля

95. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером
- б) менеджером
- в) субъектом
- г) универсумом

96. Одна из моделей российского менеджмента – менеджмент здравого смысла – это:

- а) менеджмент малого и среднего бизнеса
- б) управления корпорациями
- в) оффшорный бизнес
- г) международный маркетинг

97. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

- а) соотношение прибыли и затрат на управление
- б) технико-экономические показатели
- в) степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности
- г) уровень заработной платы руководителя организации

98. Какая модель менеджмента Вам известна?

- а) японская модель
- б) швейцарская модель
- в) китайская модель
- г) норвежская модель

99. Три стадии менеджмента как процесса:

- а) экономическая, социальная, техническая

- б) наука, искусство, практика
- в) высшая, средняя, низшая
- г) нет правильного ответа

100. Оптимальный стиль управления персоналом:

- а) делегирующий
- б) авторитарный
- в) демократический
- г) в зависимости от результатов ситуационного анализа

Ключ к тестам

1	г	26	в	51	а	76	а
2	а	27	б	52	а	77	в
3	а	28	в	53	б	78	в
4	г	29	в	54	а	79	б
5	г	30	в	55	а	80	г
6	б	31	г	56	а	81	г
7	в	32	а	57	б	82	б
8	в	33	б	58	в	83	г
9	в	34	в	59	г	84	а
10	г	35	б	60	в	85	г
11	в	36	в	61	б	86	б
12	г	37	б	62	в	87	г
13	а	38	а	63	б	88	г
14	г	39	г	64	в	89	г
15	в	40	б	65	в	90	в
16	в	41	в	66	в	91	а
17	а	42	б	67	б	92	в
18	г	43	в	68	г	93	б
19	а	44	г	69	в	94	а
20	б	45	б	70	б	95	а
21	а	46	б	71	а	96	а
22	г	47	а	72	а	97	г
23	г	48	б	73	б	98	а
24	а	49	г	74	а	99	г
25	б	50	б	75	а	100	г

Промежуточная аттестация по модулю 2 осуществляется в форме контрольных вопросов.

Оценка «зачет» выставляется, если обучающийся имеет глубокие знания учебного материала, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий,

используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы. Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «незачет» выставляется обучающемуся, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы. Обучающийся даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценивания знаний, умений, навыков:

- полнота знаний теоретического контролируемого материала;
- полнота знаний практического контролируемого материала, демонстрация умений и навыков решения типовых задач, выполнения типовых заданий/упражнений;
- умение извлекать и использовать основную (важную) информацию;
- умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать практический материал;
- умение самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов, технологий;
- умение ясно, четко, логично и грамотно излагать собственные размышления, делать умозаключения и выводы;
- умение пользоваться ресурсами глобальной сети (интернет);
- умение пользоваться нормативными документами;
- умение создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью;
- умение определять, формулировать проблему и находить пути ее решения;
- умение создавать содержательную презентацию выполненной работы.

Критерии оценки компетенций:

- способность к публичной коммуникации (демонстрация навыков публичного выступления и ведения дискуссии на профессиональные темы, владение профессиональной терминологией);
- способность эффективно работать самостоятельно;
- способность эффективно работать в команде;
- способность организовать эффективную работу команды;
- способность к принятию управленческих решений;
- способность к профессиональной и социальной адаптации;
- способность оценивать свою деятельность и деятельность других;
- способность последовательно оценивать собственное обучение и

определять потребности в обучении для его продолжения.

Контролируемые умения, навыки, компетенции:

- умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений;
- умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации;
- умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат;
- умение принять правильное решение на основе анализа ситуации;
- навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения; навык критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

Контрольные вопросы к зачету Модуль 2

1. Подходы к управлению изменениями;
2. Жизненный цикл организации и продукта;
3. САРІ в принятии управленческих решений по изменениям;
4. «Проблема» как объект управления. Необходимость развития и изменения;
5. Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений;
6. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления;
4. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений;
5. Модели управления изменениями. Роли участников;
6. Управление конфликтами в решении инновационных задач: дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов;
7. Конъюнктурные исследования, получение данных для проектирования изменений;
8. Способы прогнозирования будущего;
9. Природа и источники конкурентного преимущества;
10. Этапы создания минимально жизнеспособного продукта (MVP);
11. Прототипирование моделей, тестирование, пилотирование инициатив развития;
12. Виды стратегий организационных изменений. Выбор стратегии;
13. Основные принципы управления организационными изменениями;
14. Модель активного и реактивного управления изменениями. Этапы успешных перемен;

15. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями;
16. Быстрореализуемые инициативы: методики запуска изменений;
17. Пилотный проект;
18. Функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину и И. Адизису;
19. Концепция лидерства пятого уровня Джима Коллинза;
20. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений;
21. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О;
22. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey);
23. Мировые кейсы управления изменениями в бизнесе и государственной власти;
24. Lego Serious Play;
25. Дизайн-мышление: этапы метода;
26. Работа со стейкхолдерами.

6.3. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация – проводится по окончании освоения рабочей программы в форме тестирования.

Итоговая аттестация слушателей является обязательной и осуществляется после освоения образовательной программы в полном объеме.

Тестирование проходит в письменной форме. Для выполнения заданий отводится три часа.

Оценочные материалы для итоговой аттестации

Правильные ответы отмечены знаком «+»

1. Изменения

+обязательно происходят во всех организациях без исключения
 стали проводится в организациях только в конце 20 века
 должны происходить только в кризисных организациях
 не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

1. Типология видов организационных изменений

не имеет смысла при планировании и проведении изменений

+имеет практическое и теоретическое значение

представляет интерес для слушателей

представляет интерес для ученых

2. Цель изменений

сократить персонал

устранить недостатки во внутренней среде организации
изменить выпускаемые продукты и структуру
+устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны
организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

низкий профессионализм персонала
+внешние и внутренние
внешние, внутренние, психологические
логические, социологические, психологические

4. Основные уровни организационных изменений

+индивидуальный, групповой, системный
внешний и внутренний
логический, социологический, психологический
закрытый и открытый

5. Правила (принципы) проведения изменений

+обоснованы специалистами по управлению изменениями
в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
организация формулирует самостоятельно
невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

6. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

Коттером
Грейнером
Мильнером
+Левином

7. Модель Кемерон и Грина

делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении
изменений в какой-либо части организации

акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение
эффективности организации

+описывает навыки руководителя для управления изменениями на
разных этапах процесса изменений

расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды
проекта изменений на каждом этапе

8. Знание моделей процесса организационных изменений

представляет интерес для ученых
не имеет смысла при планировании изменений
представляет интерес для слушателей
+имеет практическое и теоретическое значение

9. Модели процесса организационных изменений

противоречат друг другу

должны одновременно использоваться при проведении изменений
+могут иметь разное количество этапов

10. Модель Коттера

делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

+расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

11. Модель процесса организационных изменений

набор математических формул

+упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений

описание опыта проведения изменений в какой-либо организации в практике управления изменениями не используется

12. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

невозможно воспользоваться тестами

+можно воспользоваться различными тестами

13. «Алмаз» Левитта

описывает основные этапы проведения изменений

+показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

описывает текущее состояние и основные направления изменений

описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

15. Для проведения изменений в организации требуется

желание руководства

наличие проблем

+наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

отсутствие сопротивления изменениям

15. Диагностика —

анализ производственной деятельности

+анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации

анализ кадрового состава

анализ финансового состояния

16. Модель Надлера — Ташмена

+описывает текущее состояние и основные направления изменений

описывает основные этапы проведения изменений

описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

17. Модель К.Левина «Анализ поля сил»

+описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
описывает текущее состояние и основные направления изменений
показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

описывает основные этапы проведения изменений

18. Команда проекта организационных изменений подбирается по

личностным характеристикам

профессиональным признакам

+профессиональным и личностным характеристикам

19. Агент изменений — это

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

+человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

человек или группа, отвечающая за проведение изменений

20. Команда проекта изменений в организации

выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

+выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

21. Подвергаемый изменению — это

+человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

человек или группа, отвечающая за проведение изменений
человек или группа людей, которые разными способами стимулируют

проведение изменений

22. В команду проекта организационных изменений

могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

могут входить только специалисты предприятия

+могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

23. **Проводник изменений** — это человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
+человек или группа, отвечающая за проведение изменений
человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

24. **Основные формы сопротивления изменениям**
слухи, утаивание информации
+открытая, закрытая
сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
забастовки, увольнения, неподчинение

25. **Классификация причин сопротивления изменениям**
представляет интерес для слушателей
+имеет практическое и теоретическое значение
не имеет смысла при планировании изменений
представляет интерес для ученых

26. **Основные методы снижения сопротивления изменениям**
материальное и моральное стимулирование
+информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

издание приказов, распоряжений
увольнение, понижение по должности

27. **Основные уровни сопротивления изменениям**
высший, средний, низовой
сильный, слабый
явный, неявный
+индивидуальный, групповой, системный

28. **Сопротивление изменениям**
вызывается субъективными причинами
свойственно консерваторам и колеблющимся
результат плохого менеджмента
+всегда сопутствует любым изменениям
выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

29. **Основные виды сопротивления изменениям**
сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
+индивидуальное, групповое, системное
открытое и закрытое
логическое, социологическое, психологическое

7. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программой курса предусмотрено чтение лекций (62 часа) и проведение практических занятий (67 часов), на которых командам-слушателям предстоит требующие принятия управленческих решений в области организационных изменений, анализировать конкретные ситуации (case studies), выполнять совместные задания в объединенных рабочих группах, а также самостоятельная работа слушателя (15 часов).

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет не менее 40% аудиторных занятий.

Промежуточная аттестация по курсу – зачет.

Итоговая аттестация – зачет/письменное тестирование.

Отдельные темы дисциплины предлагаются обучающимися для самостоятельного изучения в формате специальных учебных групп – «коhort», основанном на коллективном решении кейсов из практической деятельности с последующей защитой проектов группами (устная и Power-Point презентация).

Самостоятельная работа обучающихся занимает важное место среди организационных форм, причем характер заданий направлен на учёт профессиональной направленности, интересов и желаний обучающихся, формирования навыков командного взаимодействия и конкуренции групп по скорости решения кейсов.

Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Опрос методом модерлируемой лекции;
2. Решение кейсов (ситуационных задач) из реальной российской и международной практики;
3. Сессия с применением подхода «дизайн-мышление»;
4. Индивидуальное тестирование;
5. Анализ видеокейсов.

7.1. Требования к кадровым условиям реализации образовательной программы

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации обеспечивается научно-педагогическими работниками организации, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора.

Квалификация руководящих и научно-педагогических работников организации должна соответствовать квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального

развития Российской Федерации от 11 января 2011 г. №1н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 23 марта 2011 г., регистрационный №20237) и профессиональным стандартам (при наличии).

Требования к квалификации преподавателей. Высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук -без предъявления требований к стажу работы.

При отсутствии педагогического образования – дополнительное профессиональное образование в области профессионального образования и(или) профессионального обучения; дополнительная профессиональная программа может быть освоена после трудоустройства.

Педагогические работники обязаны проходить в установленном законодательством Российской Федерации порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда.

Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам по профилю педагогической деятельности не реже одного раза в три года.

7.2. Материально-технические условия реализации программы

Курс «Управление организационными изменениями» осуществляется в аудиториях, оборудованных мультимедийным оборудованием для проведения лекций и семинарских занятий (проектор, компьютер/ноутбук/нетбук) с выходом в Интернет для использования ресурсов сети Интернет.

При проведении лекций и проведении практических / семинарских занятий используется программное обеспечение Microsoft Office (PowerPoint, Excel, Word), программы по построению интеллект-карт (MindManager, MindMapper, Xmind, iMindMap и др.).

Рабочее место преподавателя должно быть оснащено:

– демонстрационной техникой (передвижными досками, флипчартами, проекторами);

– персональным компьютером (с установленным специализированным программным обеспечением);

– набором канцелярских принадлежностей;

– методическими материалами к реализации образовательной программы.

Материально-техническая база включает:

Стол учебный – 3 шт.,

Стулья – 4 шт.,

Шкаф для документации – 1 шт.,

Тумба – 1 шт.,

Магнитно-маркерная доска – 1 шт.

Принтер - 1 шт.,
Компьютер – 1шт.
Microsoft Office – 2 шт.,
MindManager – 1 шт.,
Методическая литература – 5 шт.,
Канцелярские принадлежности – 15 шт.

7.3. Информационно-методическое обеспечение программы

Используемая литература

1) Плотников, М. В. Управление организационными изменениями / М. В. Плотников, К. О. Сафронова ; Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". – Нижний Новгород : ООО "Научно-исследовательский социологический центр", 2017. – 125 с. – ISBN 978-5-93116-200-3. – EDN YSXUSI.

2) Шереметьев, В. А. Управление организационными изменениями / В. А. Шереметьев ; Министерство образования и науки Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет Кафедра «Предпринимательство и менеджмент». – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 113 с. – EDN KXGCZG.

Рекомендуемая литература

1) Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

2) Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. В. Кузина – 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368 с.

3) Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар: Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.

4) Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Джим Коллинз: пер. с англ. Павла Павловского ; под ред. Василия Дерманова. — 18-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 320 с.

5) Эдмонсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний / Эдмонсон Эми: Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2016. – 320 с.

6) Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания / Михай Чиксентмихайи: Пер с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 260 с.

7) Хайниш С., Климова Э. Бенчмаркетинг на предприятии как инструмент управления изменениями — М. : Едиториал УРСС, 2017. — 144 с.

8) Управление изменениями / пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 226 с. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)

9) Чад-Мень Т. Ищи в себе. Тан Чад-Мень: Пер. с англ. – М.: АСТ, 2018. – 290 с.

10) Гаванде А. Чек-лист: Система предотвращения ошибок / Атул Гаванде: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019 — 272 с.

11) Талев Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талев: Пер. с англ. Сонькин В.В., Попов О.Н., Костионова М.В., Бердичевский А.— М.:

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru/> с доступом по логину и паролю пользователя, с любого компьютера, имеющего доступ к сети Интернет/

Информационно-правовой портал «Гарант» (<http://www.garant.ru>)

Правовой сайт «Консультант+» (<http://www.consultant.ru/>)

<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)

<http://www.chumanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)

<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)

<https://develop-pro.ru/> (сайт компании «Технологии развития»)

<https://sberbank-university.ru/> (сайт Корпоративного университета Сбербанка)

<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)

<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)

<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)

<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Понятийно-терминологический словарь

Agile — практика гибкого управления проектами и развитием продуктовой стратегии, позволяющая в короткие сроки определить узкие места проектов и бизнес-моделей.

Агент перемен — сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений.

Активное слушание — акцентирование внимания на другом человеке (его речи, жестах, мимике).

Артефакт — все, что может относиться к исследуемой проблемной области и заинтересовать проектную команду для поиска инсайтов (например, фотографии наблюдений, пользователей).

Дизайн-мышление — метод создания продуктов и услуг, ориентированных на человека. Отличительными особенностями метода являются глубокое проникновение в опыт пользователя, фокусировка на индивидуальных сценариях поведения и действия, а также экономичный и итерационный подход к разработке проектов.

Диагностика организационная – оперативный экспресс-анализ, по существу начальный этап анализа организации.

Дорожная карта — план связанных действий по изменению среды и движению по этому плану.

Глубинное интервью — беседа с пользователем формата тет-а-тет, в которой респондент делится с вами своим опытом. Цель - изучение прошлого опыта и мотивации пользователей, чтобы выявить проблемы и узнать о возможностях для нового продукта и сервиса.

Жизненный цикл организации – 1. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования. 2. Предсказуемые изменения с определенной последовательностью периодов и состояний в течение времени.

Инсайт — ценная находка в процессе исследований. Обычно инсайтом называют осознание истинного смысла цитаты пользователя или понимание проблемы, а также того, в чем ее суть; инсайтом также называют обнаруженную новую возможность для продукта или сервиса, выявленную в процессе наблюдений за пользователем.

Кастомизация — это адаптация массового продукта под запросы конкретного потребителя путем частичного изменения, доукомплектования товара дополнительными элементами, таким образом, это изготовление в единственном или крайне малом количестве экземпляров. Термин происходит от английского customer – клиент, потребитель.

Карта стейкхолдеров — форма отражения позиции всех, кто соприкасается с продуктом или услугой, чтобы учесть интересы каждой из сторон при проектировании.

Карта эмпатии — форма для сбора наблюдений за поведением людей и анализа глубинных интервью.

Кластеризация — группировка стикеров с инсайтами и цитатами на листе флипчарта по общим признакам.

Когорта — группа студентов, решающих общий кейс за определенный период времени.

Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационное изменение — переход организации из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить ее эффективность.

Организационное проектирование — как функция организации, состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационный дизайн — разработка, конструирование и эстетическое оформление организационных отношений на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии.

Организационный редизайн — важнейший элемент организационного проектирования, цель которого — проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации: ключевых компетенций, рыночной ориентации, продуктовой специализации, уровня кооперации, организационного построения.

Преобразование — организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому.

Персона-модель — собирательный образ, который воплощает в себе все находки после сбора наблюдений, интервью и составления карты эмпатии. Образ может включать "типичные" характеристики, специфичные моменты образа жизни, какие-либо другие черты поведения - все то, что найдено командой во время исследований.

Прототип — макет, созданный в короткие сроки из подручных средств, чтобы пользователь получил возможность с этим поиграть (взаимодействовать), который поможет найти верные решения.

Прототипирование — "мышление руками" в процессе создания прототипов.

Область проблемы – среда (возможно, не четко выделенная и описанная) и ситуации, которые не удовлетворяют в текущем состоянии и для которых не видны способы решения.

Рефлексия — это обращение внимания человека на самого себя и на своё сознание, поведение, ценности, интересы, мотивы, эмоциональное реагирование, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление.

Синергия – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого отличаются от свойств и возможностей ее частей.

Стартап — «новорожденная» компания, созданная для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-идеи. Важной особенностью стартапов является технологичность и инновационность.

Стейкхолдеры — 1. Лица и институты, существующие внутри или вне компании, и оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо на которых влияет деятельность компании; 2. Все, кто прямо или косвенно взаимодействует с вашим продуктом или услугой.

Сторонник перемен – сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями «спонсоров».

Тестирование — получение обратной связи о созданных прототипах. Оно помогает понять пользователя и углубиться в проблему над которой вы работаете.

Тренд — объективно наблюдаемое явление/феномен с установившейся динамикой роста или падения в пределах описанных границ его действия, на изменение тренда не может повлиять отдельный субъект, формулировка тренда безоценочная и в качестве подтверждения наблюдающего тренда всегда можно привести измеримые показатели.

Управление изменениями – управление результатами предыдущей деятельности с целью внесения изменений в нынешнюю деятельность.

Управление организационными изменениями (Organization Change Management, OCM) – 1. (вид профессиональной деятельности) Воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке. 2. (процесс) Комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация и оценка. Структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. 3. (наука) Изучение специфических закономерностей и особенностей эволюционных преобразований в организации, технологий адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям

существования (внешней и внутренней среде).

Управление устойчивым развитием — совокупность приемов, способов и процедур целенаправленного воздействия, обеспечивающих прогрессивное качественное изменение системы в процессе ее эволюционного функционирования.

Эмпатия — способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки.