Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 18:16:09
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической
работе
_____ Устименко Ю.А.
« 6 » июля 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.04 Управление организационными изменениями на основе анализа данных

Программа магистратуры: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Маркетинговые коммуникации и бизнес-аналитика
Форма обучения: заочная
Курс –2
Семестр – 4
Всего зачетных единиц – 6, часов – 216

Форма отчетности: зачет – 4 семестр

Программу разработал:
к.э.н., доцент О.В. Никитенкова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
14.06.2022 г. Протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление организационными изменениями на основе анализа данных» (Б1.В.04) входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», часть, формируемая участниками образовательных отношений, по программе магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): Маркетинговые коммуникации и бизнес-аналитика. Изучается студентами 2 курса в 4 семестре.

Данная дисциплина логически и содержательно-методически связана со следующими дисциплинами: «Data Science и применение искусственного интеллекта в маркетинге», «Технология развития критического мышления», «Современный общий и стратегический менеджмент», «Управление проектами».

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе эволюции концепций маркетинга и управлении маркетингом.

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
ПК-1 Способен осуществлять управление организацией на основе современных методов менеджмента и маркетинга, анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, формировать маркетинговую стратегию и управлять организационными изменениями в условиях риска	**Знать:** современные подходы и методы к управлению организацией, управлению изменениями в организации в условиях риска, управлению маркетинговыми коммуникациями; современные маркетинговые концепции; технологию и методы проведения маркетинговых исследований. **Уметь:** применять современные методы общего и стратегического менеджмента, маркетинга при управлении организацией, управлении организационными изменениями; анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации для формирования маркетинговой стратегии и управления изменениями организации в условиях риска; применять основные способы оценки и защиты от рисков при построении стратегий. **Владеть:** навыками управления организацией на основе современных методов общего и стратегического менеджмента и маркетинга; основными способами оценки и защиты от рисков при построении стратегий; навыками управления изменениями в организации.
ПК-4 Способен понимать и оценивать ситуацию на рынке, потребности бизнеса, проводить маркетинговые исследования и анализировать поведение потребителей для повышения конкурентоспособности организации	**Знать:** современные тенденции в маркетинге; методы исследования рынка и оценки потребности бизнеса; современные теории поведения потребителей и принципы клиентоориентированности бизнеса; методы оценки конкурентоспособности организации. **Уметь:** осуществлять сбор маркетинговой информации и проводить маркетинговую аналитику рынка, в том числе с применением технологий digital-маркетинга; анализировать поведение потребителей и управлять им на основе современных концепций маркетинга; подбирать методы оценки конкурентоспособности и

	проводить необходимые расчёты экономических показателей. **Владеть:** технологией проведения маркетинговых исследований рынка; навыками анализа ситуации на рынке и навыками оценки потребности в товаре или услуге на рынке, в том числе с применением технологий digital-маркетинга; навыками применения на практике современных концепций маркетинга и управления поведением потребителя для повышения конкурентоспособности организации; навыками оценки конкурентоспособности организации.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческая аналитика как инструмент в руках руководителя

Причины успеха управления, основанного на данных. Анализ данные, позволяющий предсказывать тенденции или создавать их. Выявление возможности для улучшения клиентского опыта с использованием данных. Данные для поиска возможности для роста и экономии. Монетизация данных. Принятие верных с точки зрения бизнес-цели решений на основе анализа данных. Становление data-driven менеджера.

Тема 2. Организационное изменение как основа организационного развития

Предмет, цели и задачи курса. Основные принципы и история организационного развития. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть. Тенденции развития современной организации. Сущность и виды организационных патологий. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

Тема 3. Стадии организационных изменений

Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин. Системные противоречия как движущая сила развития организации. Организационные патологии. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.

Тема 4. Проектирование и запуск изменений в организации

Лидерское видение. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений». Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда. Карта силового поля: что и кто ждет нас на сцене? Агенты изменений. Формулирование и распространение видения. Презентация программы проекта изменений.

Тема 5. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям. Как использовать энергию сопротивления изменениям? Работа с типичными аргументами противников изменений. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных

стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).

Тема 6. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром. Многофреймовое мышление. Модель DISC. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический. Рефрейминг как умение разрушать фреймы. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	Самостоятельная работа
1	Управленческая аналитика как инструмент в руках руководителя	37	1	2	34
2	Организационное изменение как основа организационного развития	34	1	1	32
3	Стадии организационных изменений	34	1	1	32
4	Проектирование и запуск изменений в организации	37	1	2	34
5	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	35	1	2	32
6	Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	35	1	2	32
	Зачет	4			4
	ИТОГО	**216**	**6**	**10**	**200**

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

ЛЕКЦИЯ 1

Тема 1. Управленческая аналитика как инструмент в руках руководителя (1 час)

1. Причины успеха управления, основанного на данных.
2. Анализ данные, позволяющий предсказывать тенденции или создавать их.
3. Выявление возможности для улучшения клиентского опыта с использованием данных.
4. Данные для поиска возможности для роста и экономии.
5. Монетизация данных.
6. Принятие верных с точки зрения бизнес-цели решений на основе анализа данных.
7. Становление data-driven менеджера.

Тема 2. Организационное изменение как основа организационного развития
(1 час)

1. Предмет, цели и задачи курса.
2. Основные принципы и история организационного развития.
3. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.
4. Тенденции развития современной организации.
5. Сущность и виды организационных патологий.
6. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.
7. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

ЛЕКЦИЯ 2

Тема 3. Стадии организационных изменений
(1 час)

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
3. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
4. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
5. Организационные патологии.
6. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.

Тема 4. Проектирование и запуск изменений в организации
(1 час)

1. Лидерское видение.
2. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.
3. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».
4. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.
5. Карта силового поля. Агенты изменений.
6. Формулирование и распространение видения.
7. Презентация программы проекта изменений.

ЛЕКЦИЯ 3

Тема 5. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям
(1 час)

1. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
2. Работа с типичными аргументами противников изменений.
3. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.
4. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
5. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).

Тема 6. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений (1 час)

1. Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром.
2. Многофреймовое мышление. Модель DISC.
3. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический.
4. Рефрейминг как умение разрушать фреймы.
5. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие № 1. Управленческая аналитика как инструмент в руках руководителя

Вопросы для обсуждения:

8. Как собирают данные, необходимые для управления.
9. Анализ данные, позволяющий предсказывать тенденции или создавать их. Какие это тенденции и какие методы их создания существуют.
10. Методы выявления возможностей для улучшения клиентского опыта с использованием данных.
11. Какие данные необходимы для выявления возможности для роста и экономии.
12. Способы монетизации данных.

Практическое занятие № 2.1. Организационное изменение как основа организационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, история и причины появления организационного развития.
2. Предмет, механизмы и объекты ОР.
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях.
4. Основные принципы организационного развития.
5. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.
6. Тенденции развития современной организации.
7. Сущность и виды организационных патологий.
8. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.
9. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

Практическое занятие № 2.2. Стадии организационных изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
3. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
4. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений
5. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений
6. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка»
7. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание
8. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.
9. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.
10. Системные противоречия как движущая сила развития организации.

11. Организационные патологии.
12. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.

Задание 1.

Кейс-задача

Описание кейса: специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга (компании "Стиль" и компании "Забава"). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин"). Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д. Таким образом, организационная культура каждой компании холдигна Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д. Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете,

"совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества. Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела. Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много

творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями.

Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество. Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации 23 своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог. Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу:

1.Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

2.Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

3.Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

4.Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

Задание 2.

Конфликты в принципе существуют в каждом коллективе и только от менеджера или руководства зависит будет ли конфликт разрастаться или погаснет в самом его начале. Ведь любой конфликт стоит немалых нервов работникам, а предприятию убытков. Соответственно, если распознать конфликт в самом начале, то это минимально отразится на работе предприятия. Признаки конфликтов на всех предприятиях одинаковы и не зависят от их деятельности и благосостояния: дело, над которым трудится весь коллектив становится не только не заканчивающимся, но и перестает быть общим для всех; - сотрудники перестают делится не только личными планами, но и рабочими моментами; - негативный фактор находится в приоритете. При появлении перечисленных признаков, руководству надо быть внимательнее и начать улаживать конфликт уже в стадии «зародыша».

Для этого надо проводить так называемые «профилактические мероприятия» по устранению конфликта. Например, проводить корпоративы и совместные конкурсы, производить открытый обмен мнениями по поводу реализации рабочих планов, совместное заслушивание отчетов и т.д. Иногда руководитель является сам зачинщиком конфликта, выделяя кого-то особенно сильноиз сотрудников (работник получает премии, ценные подарки, повышение по служебной лестнице), что провоцирует со стороны других работников к конфликтной ситуации. Поэтому, прежде чем начать действовать,

руководитель должен проанализируйте собственные решения и свое поведение. Руководителю недопустимо: скрывать деловую информацию от работников; высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников; недооценивать работу и профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

Практическое занятие № 3. Проектирование и запуск изменений в организации

Задание 1.

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложение ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменяет номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задание 2.

Г. Минсберг в качестве основы построения оргструктур принимает параметр «ключевое доминирующее ядро» в принятии решений. 1. Представьте высшее учебное заведение, в виде организации по Г. Минсбергу, выделив пять основных частей. 2. К каким функциональным подразделениям относятся библиотека, столовая, хозяйственное управление, методический отдел и т.д. Обоснуйте свой ответ.

Задание 3.

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- коммерческий банк;
- высшее учебное заведение,
- сталепрокатный завод(филиал);
- предприятие по изготовлению стеклопакетов;
- ясли совместно с детским садиком;
- кондитерская фабрика с магазином?

Практическое занятие № 4. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений
2. Способы повышения мотивации сотрудников
3. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
4. Работа с типичными аргументами противников изменений.
5. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.

6. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
7. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).

Вопросы для контроля:

1. Какова роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений?
2. Какие способы повышения мотивации сотрудников вы знаете?
3. В чем природа и причины сопротивления сотрудников изменениям?
4. Что такое «Кривая сопротивления»?
5. Что предполагает типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI)?

Задание 1.

Кейс-задача.

Одна компания столкнулась с проблемой эмоционального выгорания сотрудников отдела взыскания: «Регулярно проводим анонимные опросы об удовлетворенности условиями труда. Жалобы отсутствуют, но при этом руководитель отмечает потерю сотрудниками драйва и интереса к работе. Поделитесь мнениями, как можно было бы вернуть данный интерес? Специфическая область деятельности специалистов не позволяет существенно изменить функционал. Какие задачи и нововведения, на ваш взгляд, можно было бы реализовать для такого рода специалистов?» Что делать в такой ситуации? «В чем проявляется эмоциональное выгорание в рамках трудового процесса, и как на него может повлиять руководитель? И может ли вообще? Вот на эти вопросы и постараемся ответить. Протипируем состояние на трех ступенях – начальная стадия, реальная проблема и внутренний анализ.

1. Начальная стадия.

Симптомы. Чаще всего, работодателю эта стадия очень нравится, и любой здравомыслящий, коммерчески настроенный специалист не будет «лечить» своего подчиненного. На этапе зародыша эмоционального выгорания, сотрудник активно, с горящими глазами отдает всего себя на реализацию проекта. Не важно – будь то статья, крупная продажа, подготовка к выставке или просто рутинная работа, которую он старается сделать максимально хорошо. Кажется, кому от этого плохо? Безусловно, сотруднику. Для того, чтобы достичь результатов, и не просто хороших или отличных, а таких, которые будут его удовлетворять, он начинает требовать от себя слишком многого. Начинается моральное истощение и физическое. Вы пока, как босс и наставник, этого не можете увидеть, потому что сотрудник боится проявить слабость. Прежде всего перед собой. А дома перед сном говорит себе: «Хватит ныть, сопляк! Выспимся на том свете!». Вполне вероятно, что в этой фразе Вы увидели самого себя. Да, да, именно! С этого начинается эмоциональное выгорание.

Причины. В процессных компаниях, у которых продукты не уникальны и не требуют ежедневных мозговых штурмов, креатива и инноваций, зарождается нездоровая конкуренция. Ее зарождают сами сотрудники. От скуки. Это первое. Второе – «искусственно присуждаемая значимость» — это хроническое заболевание многих компаний вне зависимости от размера и бизнес модели. Вся соль в том, что значимость сотрудника (для него самого) зависит от мнимых нематериальных поощрений со стороны своего непосредственного начальника либо от лица совсем недосягаемых верхов. Например, лучший продавец месяца будет ужинать за столом со всем советом директоров. То есть как бы ценности в этом вовсе нет никакой. Но шаблонность нашего мышления не позволяет проанализировать этот факт с точки зрения полезности для организма и мы, как ответственные и амбициозные сотрудники, начинаем сдирать с себя по сто тысяч шкур для достижения результата.

Лечение. Если Вы, как мастер и босс, не хотите развивать болезнь далее в рядах своей организационной структуры, следует предпринять некие меры. Во-первых, исключите скуку. Убьете двух зайцев – не будет ненужной конкуренции – раз, в коллективе наладятся каналы взаимодействия – это два. Скуку убрать легко. Благо,

современные технологии управления позволяют подобрать инструменты для любого характера. Наиболее эффективным считаю геймификацию. Игровые элементы в процессе работы, в совещаниях, в подведении итогов – это прекрасный способ не просто развеять скуку, но и поднять уровень лояльности к компании.
Во-вторых, обратите внимание на то, как Вы отправляете сотрудников в отпуск. Начальная стадия также может появляться у тех, кто в отпуске отвечает на письма и телефонные звонки. Введите в своей компании правило – кто уходит в отпуск, того ни для кого нет на две недели. И отрубите доступ к корпоративной почте. Дайте человеку отдохнуть. Вы тоже из таких фанатов? Подумайте. На этом этапе еще можно остановить страшную болезнь.

2. Реальная проблема.

Симптомы. Поскольку на заре выгорания сотрудник тратит колоссально много сил и энергии, логично, что в нем просыпается инстинкт самосохранения, и он начинает эти силы экономить. Работу он не бросит, он сэкономит на социуме. И вот тут мы видим картину маслом – в специалисте прослеживается замкнутость, асоциальность. Начальнику кажется, что он мудр и всезнающ, поэтому искренне считает, что у подчиненного проблемы личного характера – с семьей, например, или любовницей. Частично это правда. Из-за замкнутости и нежелания общаться с людьми (ведь это забирает очень много энергии!), человек отрезает себя от социальной жизни. Но самое страшное то, что делает он это неосознанно, а потому не понимает, что проблема действительно есть.

Обесточенное сознание для экономии заряда для рутинной работы даже заставляет не обращать внимание на физический комфорт – часто на этой стадии люди начинают уделять себе намного меньше времени, женщины перестают следить за своим внешним видом; сенсорные ощущения сводятся к минимуму, обусловленному инстинкту самосохранения – грубо говоря человек продолжает различать горячее и холодное, но неудобный стул не будет для него иметь никакого значения. Именно поэтому, когда Вы задаете вопросы о трудовом комфорте, Вы не получаете развернутых негативных отзывов.

Это перестает иметь важность.

Причины. Запустили первый этап.

Лечение. Необходимо уделить внимание социальной активности. Оторвите своих сотрудников от мониторов компьютеров и трубок телефонов. Запустите в компании проекты по развитию, куда привлекайте «заболевших» сотрудников. Смена деятельности, активное взаимодействие с другими сотрудниками в непривычном функционале помогут вытянуть из пучины наступающей депрессии. Устройте корпоратив, куда будут приглашены семьи подчиненных. Хороший способ встрепенуть увядающего специалиста – нагрузить его ответственностью за другого специалиста. Например, поручить обучение новичка или подготовить мероприятие празднования дня рождения главного бухгалтера. Если же речь идет об HR или менеджере по обучению и развитию персонала – дайте в руки карандаш и листок бумаги, пусть поменяет дизайн в офисе.

3. Внутренний анализ.

Это стадия, на которой Вы ничего не сделаете. Однако помочь можете. К большому сожалению, все чаще и чаще встречаю компании, где основной состав находится именно на этом этапе. Он сложный и опасный, потому что в таком состоянии человек может прийти к вам на собеседование, и вы не сразу просечете фишку.
Симптомы. Постоянные внутренние вопросы «зачем я здесь?», «насколько это значимо для меня?», «есть ли в этом кайф для меня?», «приносит ли мне это счастье?». Поставьте себя на место своего подчиненного. Попробуйте ответить на эти вопросы. Какие эмоции у вас вызывает мысль, что Вы могли бы сейчас занимать его позицию? Захотелось повеситься или мысль вызвала улыбку? Если второе – тогда есть над чем работать. Если первое – боюсь, следует менять бизнес модель полностью и целиком. Материальное перестает волновать человека. Потому что приходит осознание того, что счастье не

купишь. Личностное удовлетворение и чувство самореализации становятся единственно важным.

Причины. Запущенные первые две стадии. И, конечно, потеря внутренних ориентиров на жизненном пути.

Лечение.

1). Уделите внимание сотруднику как профессионалу и специалисту. Проведите оценку компетенций и определите, на своем ли месте он находится. Его эффективность возрастет в геометрической прогрессии, как только он начнет реализовывать именно свой функционал. Для примера, талантливый копирайтер может угасать на глазах только потому что никто не пытался разглядеть в нем прекраснейшего аналитика. И буквы – это, конечно, хорошо. Но любит он цифры и таблички.

2). Разработайте систему нематериальной мотивации. Приучайте сотрудников обучаться и развиваться, давайте им такую возможность за рабочие успехи. Заставьте своего эйчарщика поработать с корпоративной культурой. Вовлеченность персонала может стать хорошим профилактическим средством для остальных, а для «пациента» шансом на выздоровление.

3). Дарите сотрудникам радость. Атмосфера в стенах офиса имеет огромное значение для психического здоровья вашего коллектива. Меньше ора, больше улыбок, не забывайте благодарить свой персонал – в конце концов, он зарабатывает вам деньги. Разговаривайте со своими коллегами – советуйтесь, делитесь планами. Будьте открытыми. Тогда вы сможете без проблем диагностировать и лечить эмоционально выгоревших.

Забавный факт. Мы начинаем задумываться о том, как это исправить, только тогда, когда явление нанесло свой ущерб. Коллеги руководители, призываю Вас быть бдительными и не допускать эмоционального выгорания своих сотрудников. Получайте удовольствие от своего дела, делитесь своим вдохновением и заряжайте энергией. На Вас держится вся компания и каждый сотрудник в отдельности».

Выразите свое мнение по поводу данных предложений, сформулируйте новые рекомендации.

Практическое занятие № 5. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром.
2. Многофреймовое мышление. Модель DISC.
3. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический.
4. Рефрейминг как умение разрушать фреймы.
5. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.

Самостоятельная работа

Тема 1. Управленческая аналитика как инструмент в руках руководителя

Вопросы для подготовки:

13. Анализ данные, позволяющий предсказывать тенденции или создавать их.
14. Выявление возможности для улучшения клиентского опыта с использованием данных.
15. Данные для поиска возможности для роста и экономии.
16. Монетизация данных.
17. Принятие верных с точки зрения бизнес-цели решений на основе анализа данных.

Тема 2. Организационное изменение как основа организационного развития

Вопросы для подготовки:

1. Что такое организационное развития и организационные изменения?
2. В чем заключается научная составляющая организационного развития?
3. В чем заключается предмет, механизмы и объекты ОР?
4. В чем заключается принципы, основные причины и патологии ОР?
5. Какие образы имеют организации?
6. Какие методы ОР вы знаете?

Тема 3. Стадии организационных изменений

Вопросы для подготовки:

1. Какие модели жизненного цикла организации вы знаете, в чем их особенности?
2. В чем заключается технология разработки концептуальной модели управления ОР?
3. Какие универсальные, «родственные» и специфические методы ОР вы знаете?
4. Что предполагает Модель Надлера-Ташмена, концепция Курта Левина, Модель Коттера?
5. Как системные противоречия влияют на ОР?
6. Что такое организационные патологии, какова их роль?
7. Что такое фасилитация, как ее выявить?

Тема 4. Проектирование и запуск изменений в организации

Задание 1.

Предприятие является закрытым акционерным обществом и производит мебель. Оно производит мебель для широкого спектра, изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, а так же матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2015 г. составляла 3124 человек.

Выполните следующие задания:

1.Предложите и схематично изобразите оргструктуру производственного предприятия.

2. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите.

Заполните таблицу, исходя из вышеизложенного

№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
1		
2		
…		
Итого		

Заполните таблицу – Функциональное распределение подразделений предприятия

№	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников
1	Управление предприятием	
2	Маркетинг и продажи (сбыт)	
3	Управление производством	
4	Производство	
5	Экономика, финансы и бухгалтерия	

6	Управление персоналом	
7	Вспомогательные службы	
8	Другое (укажите)	
Итого		

Задание 2.

Каковы следствия участия людей в разработке и осуществлении проектов организационных изменений? Проранжируйте перечисленные ниже позиции по степени значимости. Дополните этот список.

• Обеспечивает долгосрочную приверженность вовлеченных лиц, гарантируя их работоспособность и постоянное совершенствование принятия решений.

• Дает приемлемые ответы на вопросы, которые часто волнуют людей: "А зачем здесь что-то менять?", "А какая мне от этого польза?".

• Учит людей пониманию того, как следует осуществлять контроль над тем, что должно быть сделано.

• Создает важный дополнительный источник удовлетворения людей работой, обучая их применять свои идеи.

• Позволяет избежать издержек группового мышления, когда члены группы начинают уступать менеджеру, который не терпит разногласий или отказывается воспринимать всерьез лидера, ведущего за собой всех остальных.

Задание 3.

Определите, какие из перечисленных ниже факторов способствуют, а какие препятствуют организационным изменениям. Проранжируйте эти факторы и обоснуйте их значение для организации.

• Высший управленческий состав компании четко понимает и разделяет цели предстоящих изменений.

• Отсутствие ориентации на быстрый экономический эффект.

• Сильная корпоративная культура.

• Ограничение сферы и объема первоначальных изменений.

• Узкая специализация сотрудников.

• Проведение пилотных проектов в лучших подразделениях фирмы.

• Конфликты в организации.

• Авторитарный стиль управления организацией.

• Руководители видят в предстоящих изменениях прежде всего свой личный интерес.

• Персонал организации, не вовлеченный сразу в организационный проект, хорошо информирован о целях проекта и своих личных перспективах, связанных с ним.

• Низкая лояльность сотрудников организации.

• Служащие разрабатывают свою собственную программу участия.

• Оплата сотрудникам дополнительного времени, потраченного ими на реализацию проекта изменений.

• Дефицит ресурсов.

• Понимание сотрудниками перспектив преобразований.

• Использование некоторых критериев оценки индивидуального вклада сотрудника в проект организационных изменений.

• Наличие информации об успешных и неудачных проектах изменений.

Тема 5. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

Вопросы для подготовкия:

6. Какова роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений?
7. Какие способы повышения мотивации сотрудников вы знаете?
8. В чем природа и причины сопротивления сотрудников изменениям?

9. Что такое «Кривая сопротивления»?
10. Что предполагает типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI)?

Задание 1.

Кейс-задача. Проанализируйте ситуацию, сделайте выводы.

Разработка рекомендаций по повышению трудовой мотивации и преодолению возможного сопротивления персонала на примере модели easier

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что среди работников со стажем избегателей больше, чем в группе начинающих специалистов (p=0,05). В организации ярко выражен установившийся демократический стиль управления, который, к сожалению, совмещается с невысоким уровнем менеджмента. Таким образом, можно отметить, что положительными чертами мотивации Банка являются: наличие эффективной материальной и нематериальной системы стимулирования труда банковских работников. Недостатками системы мотивации являются: отсутствие системы ротации кадров по итогам проведенной аттестации; недостаточно эффективная оценка труда работников; нечеткая система мотиваций карьерного роста сотрудников Банка.

В свете выше изложенного необходимо внедрить коучинг в систему мотивации персонала в дополнительный офис № 9070/098 для трех руководителей высшего звена. Данный практически ориентированный курс позволит понять технологию коучинга и её отличия от других форм развития сотрудников. На курсе будут отрабатываться проведение коучинга исключительно в бизнес - контексте. Знания, полученные на семинаре, будут передаваться менеджерам нижнего звена, и внедряться в их повседневную работу. Семинар будет проводиться в офисе компании в заранее запланированные два дня, стоимость на группу из трех человек составляет 27 000 рублей, т.е. 9 000 на человека.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Прохождение семинара :

9000· 3 человека =27 000 руб.

. Доход компании от обучения руководства рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (27)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного руководителя «дополнительного офиса № 9070/098». Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

Э = (2·3·60 000·0,75 -27 000) = 243 000руб.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

Рассчитаем стоимость обучения сотрудника, исходя из стоимости в 6200 рублей сессия: 50*6200=310000;

- на раздаточный материал: книги, листовки с информацией - 5000 руб.;
- размещение коуч-информации на сайте и доске информации - 3000 руб.

Следовательно, общая стоимость издержек на обучение специалиста и внедрение коучинга составит: 310 000+5 000+3 000= 318 000 руб.

Следующим действием рассчитаем экономический эффект от обучения:

Рассчитаем экономический эффект от обучения 10 сотрудников отдела продаж на тренинге по внедрению коучинга. Обучение проводится в течение 2 дней. Стоимость обучения для одного человека составляет 9 000 руб.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Курсы повышения квалификации:

9000 * 10 = 90 000 руб.

Доход компании от обучения менеджеров рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (28)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного менеджера «Кубань Строй Снаб»). Эффективность воздействия от обучения одного сотрудника составит:

Э = (2·1·60000·0,75 - 1·9 000) = 81 000руб.

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для одного сотрудника.

Затраты на обучение одного сотрудника составили: з = 9 000 руб

Общая (абсолютная) экономическая эффективность мероприятия:

Эа = Э / з = 81 000 / 9 000 = 9

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию в 9 раз превышают приведенные затраты. Примем V= 128 000 руб., данная стоимостная оценка будет являться средней для менеджеров, прошедших обучение.

- доход компании от обучения менеджеров составит:

Э= (2·10·128 000·0,75 - 10·90 000)= 1 020 000 руб.;

- общая экономическая эффективность мероприятия составит:

Эа =1 020 000/ 90 000 = 11,33

Значит результаты, полученные благодаря мероприятию по обучению десяти менеджеров, в 11 раз также превышают приведенные затраты.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат. А для того чтобы снизить преодолеть возможное сопротивление персонала наиболее рационально будет воспользоваться моделью управления изменениями в организации EASIAR, а именно:

E) Создание видения — понимание того, что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат конкурентные преимущества в отрасли; -

A) Активация — создание команды проекта из сотрудников убежденных в необходимости внедрений, создание кооперации для разработки проекта; -

S) Поддержка — поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект;

I) Внедрение - написание НИОКТР по тематике проекта, создание опытных образцов;

E) Обеспечение — проведение мониторинга деятельности, составление отчетов о выполненных работах;

R) Одобрение, признание — реализация проекта.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен.

Тема 6. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

Вопросы для подготовки:

1. Что такое фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром?
2. Что предполагает многофреймовое мышление?

3. В чем заключается модель DISC?
4. Назовите четыре основных фрейма в жизни организации?
5. Как можно внедрить изменения через фреймы?

Перечень тем для презентаций

1. Сущность, история и причины появления организационного развития.
2. Предмет, механизмы и объекты ОР.
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях.
4. Основные принципы организационного развития.
5. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.
6. Тенденции развития современной организации.
7. Сущность и виды организационных патологий.
8. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.
9. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.
10. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
11. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
12. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
13. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.
14. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.
15. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
16. Организационные патологии.
17. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах.
18. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.
19. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.
20. Логика, инструменты проектирования корпоративной архитектуры.
21. Организационный дизайн и процессные модели
22. Технологии проектирования операционной модели управления организационным развитием
23. Социально- психологические воздействия
24. Развивающее обучение
25. Изменения в реальном времени
26. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменен ям.
27. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
28. Методы развития организационной культуры.
29. Модель HOME.
30. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.
31. Развитие межфункционального взаимодействия.
32. Методология включения человека в бизнес-процессы
33. Логика моделирования организации деятельности персонала
34. Методология «downsizing» (уплотнение организации)
35. Виды, способы, цели, критерии оптимизации численности персонала
36. Оценка последствий и условия снижения рисков оптимизации
37. Специальные и универсальные способы повышения производительности труда.
38. Логика системного проектирования рабочих мест
39. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.

40. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».
41. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.
42. Обучающаяся организация.
43. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.
44. Стили научения и цикл Колба.
45. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.
46. Методы управления знаниями в командах.
47. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).
48. Лидерское видение.
49. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.
50. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».
51. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.
52. Карта силового поля. Агенты изменений.
53. Формулирование и распространение видения.
54. Презентация программы проекта изменений.
55. Роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений
56. Способы повышения мотивации сотрудников
57. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
58. Работа с типичными аргументами противников изменений.
59. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.
60. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
61. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).
62. Концепция рефрейминга организаций: истоки и содержание
63. Структурный фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
64. Фрейм человеческих ресурсов: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
65. Политический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
66. Символический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
67. Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1) устный опрос;
2) выполнение практических заданий и презентаций.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими

положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:
- грамотность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
- полнота и правильность ответа;
- логика изложения;
- степень осознанности и понимания изученного;
- связь теории с практикой.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Требования к выполнению практических заданий

Задание 1.

Кейс-задача. Проанализируйте ситуацию, сделайте выводы.

Разработка рекомендаций по повышению трудовой мотивации и преодолению возможного сопротивления персонала на примере модели easier

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что среди работников со стажем избегателей больше, чем в группе начинающих специалистов (p=0,05). В организации ярко выражен установившийся демократический стиль управления, который, к сожалению, совмещается с невысоким уровнем менеджмента. Таким образом, можно отметить, что положительными чертами мотивации Банка являются: наличие эффективной материальной и нематериальной системы стимулирования труда банковских работников. Недостатками системы мотивации являются: отсутствие системы ротации

кадров по итогам проведенной аттестации; недостаточно эффективная оценка труда работников; нечеткая система мотиваций карьерного роста сотрудников Банка.

В свете выше изложенного необходимо внедрить коучинг в систему мотивации персонала в дополнительный офис № 9070/098 для трех руководителей высшего звена. Данный практически ориентированный курс позволит понять технологию коучинга и её отличия от других форм развития сотрудников. На курсе будут отрабатываться проведение коучинга исключительно в бизнес - контексте. Знания, полученные на семинаре, будут передаваться менеджерам нижнего звена, и внедряться в их повседневную работу. Семинар будет проводиться в офисе компании в заранее запланированные два дня, стоимость на группу из трех человек составляет 27 000 рублей, т.е. 9 000 на человека.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Прохождение семинара :

9000· 3 человека =27 000 руб.

. Доход компании от обучения руководства рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (27)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного руководителя «дополнительного офиса № 9070/098». Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

Э = (2·3·60 000·0,75 -27 000) = 243 000руб.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

Рассчитаем стоимость обучения сотрудника, исходя из стоимости в 6200 рублей сессия: 50*6200=310000;

- на раздаточный материал: книги, листовки с информацией - 5000 руб.;

- размещение коуч-информации на сайте и доске информации - 3000 руб.

Следовательно, общая стоимость издержек на обучение специалиста и внедрение коучинга составит: 310 000+5 000+3 000= 318 000 руб.

Следующим действием рассчитаем экономический эффект от обучения:

Рассчитаем экономический эффект от обучения 10 сотрудников отдела продаж на тренинге по внедрению коучинга. Обучение проводится в течение 2 дней. Стоимость обучения для одного человека составляет 9 000 руб.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Курсы повышения квалификации:

9000 * 10 = 90 000 руб.

Доход компании от обучения менеджеров рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (28)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного менеджера «Кубань Строй Снаб»). Эффективность воздействия от обучения одного сотрудника составит:

Э = (2·1·60000·0,75 - 1·9 000) = 81 000руб.

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для одного сотрудника.

Затраты на обучение одного сотрудника составили: з = 9 000 руб

Общая (абсолютная) экономическая эффективность мероприятия:

Эа = Э / з = 81 000 / 9 000 = 9

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию в 9 раз превышают приведенные затраты. Примем V= 128 000 руб., данная стоимостная оценка будет являться средней для менеджеров, прошедших обучение.

- доход компании от обучения менеджеров составит:

Э= (2·10·128 000·0,75 - 10·90 000)= 1 020 000 руб.;

- общая экономическая эффективность мероприятия составит:

Эа =1 020 000/ 90 000 = 11,33

Значит результаты, полученные благодаря мероприятию по обучению десяти менеджеров, в 11 раз также превышают приведенные затраты.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат. А для того чтобы снизить преодолеть возможное сопротивление персонала наиболее рационально будет воспользоваться моделью управления изменениями в организации EASIAR, а именно:

E) Создание видения — понимание того, что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат конкурентные преимущества в отрасли; -

A) Активация — создание команды проекта из сотрудников убежденных в необходимости внедрений, создание кооперации для разработки проекта; -

S) Поддержка — поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект;

I) Внедрение - написание НИОКТР по тематике проекта, создание опытных образцов;

E) Обеспечение — проведение мониторинга деятельности, составление отчетов о выполненных работах;

R) Одобрение, признание — реализация проекта.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен.

Показатели и критерии оценки задания:

полнота выполнения задания – от 0 до 3 баллов;

правильность выполнения задания (технологически) – от 0 до 3 баллов;

точность расчётов / логичность рассуждений – от 0 до 3 баллов;

аккуратность выполнения – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» – 9 баллов и более;

«не зачтено» – менее 9 баллов.

Для получения оценки «зачтено» по выполнению практических заданий студент должен получить оценку зачтено по каждому выполнению практического задания из п.5 данной программы.

3. Требования по подготовке презентации

Презентации готовятся в виде слайдов с использованием программы Microsoft Power Point.

1. Структура презентации должна включать:

– название проекта, аннотация, описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект;

– основные цели и задачи проекта;

– обоснование социальной значимости проекта;

– основные целевые группы, на которые направлен проект, и география проекта (федеральный, региональный, местный уровень);

– механизм и поэтапный план реализации проекта (последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления);

– описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта по его завершению и в долгосрочной перспективе;

– детализированный бюджет проекта.

2. Презентация выполняется студентами самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной дисциплине, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Рекомендуется включать схемы и таблицы, рекламные фото и видео, если они помогают раскрыть основное содержание исследования. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

3. Объем презентации – от 15 до 25 слайдов.

4. При получении отрицательной оценки работа отдается студентам на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии оценивания презентаций:

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения заданий – от 0 до 3 баллов;
соблюдение требований к структуре – от 0 до 3 баллов;
соблюдение требований к изложению материала – от 0 до 3 баллов;
соблюдение требований к оформлению и объёму презентации – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки:
0 – требование не выполнено;
1 – требование выполнено частично;
2 – требование выполнено, но есть недочёты;
3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 12 баллов;
«не зачтено» - 6 и менее баллов.

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

Вопросы для подготовки к зачету

1. Сущность, история и причины появления организационного развития
2. Предмет, механизмы и объекты ОР
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях
4. Технология разработки концептуальной модели управления ОР
5. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР
6. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.

7. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
8. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
9. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
10. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
11. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
12. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
13. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
14. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
15. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
16. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
17. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
18. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
19. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
20. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
21. Модель DISC.
22. 4 основных фрейма в организационном контексте.
23. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.
24. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.
25. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
26. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

Критерии выставления зачета

Оценка «зачтено» выставляется студенту,
- обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой;
- возможно допустившему неточности в ответе и при выполнении заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту,
- обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;
- давшему ответ, который не соответствует зачетному вопросу.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. *Спивак, В. А.* Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489422.

2. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492940.

3. *Зуб, А. Т.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489214.

4. *Бражников, М. А.* Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496577.

7.2 Дополнительная литература:

1. *Дорофеева, Л. И.* Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490735 .

2. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489322.

3. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489148.

4. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489914.

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотека. Для вузов и ссузов. biblio-online.ru
2. Законодательно-правовая электронно-поисковая база по организации производства (Консультант. Гарант).
3. Федеральный образовательный портал. – URL: http://ecsocman.hse.ru/.
4. Электронная база данных «Polpred.com. Обзор СМИ» - **http://polpred.com**
5. Поисковые системы http://www.google.ru/, www.yandex.ru/ и др.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Проекционный экран LUMA – 1 шт.
Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.
Ноутбук HP 530 – 1шт.
Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)
Компьютерный студенческий стол – 15 шт.
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.
Интерактивная доска IQBoard
Мультимедиа проектор Optoma PX 329 DLP
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского», лицензия 1FB6-161215-133553-1-6231.
Microsoft Open License, лицензия 49463448 в составе:
1. Microsoft Windows Professional 7 Russian;
2. Microsoft Office 2010 Russian.