

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

Факультет гуманитарных и социальных наук

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.03.04. Государственное и муниципальное управление

Направленность программы (профиль)

Государственное и муниципальное управление (бакалавриат)

1. Цели и задачи дисциплины: целью учебной дисциплины «Управление организационными изменениями» является обучение студентов основным направлениям,

методам и процедурам формирования информации для принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности организации.

Основные задачи курса: подготовка студентов к организационно-управленческой деятельности при выполнении междисциплинарных проектов; подготовка студентов к построению информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля, а также к оценке проектов и управленческих решений; ознакомление студентов с основными понятиями организационных изменений; подготовка выпускников к разработке бизнес-планов; подготовка выпускников к междисциплинарным исследованиям для решения задач, связанных с оценкой и прогнозированием результатов внедрения инновационных технологий;

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к дисциплинам профессионального цикла, базовой части (Б1.В19). Она непосредственно связана с дисциплинами гуманитарного, социального и экономического цикла (социология, экономическая теория), дисциплиной математического и естественнонаучного цикла (математика), а также с дисциплинами профессионального цикла (экономика предприятия) и опирается на освоенные при изучении данных дисциплин знания и умения.

Данная дисциплина предполагает формирование теоретических знаний и практических умений, необходимых при решении вопросов управления: собственной стратегией; модификацией организации; изменениями в системе управления организацией.

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

Универсальные компетенции:

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

общепрофессиональные компетенции:

ОПК-7. Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

организационно-регулирующая деятельность:

ПК18 - способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности;

ПК19 - способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

ПК21 - умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные положения теории организационных изменений, современные алгоритмы управления организационными изменениями на основе концепций реструктуризации, бенчмаркинга, реинжиниринга бизнес-процессов, концепции

- TQM и обучающих организаций;
- как возможно использовать концепции управления организационными изменениями в практике современных российских компаний; об основных способах разработки стратегий управления жизненным циклом компании и организационными изменениями.
 - принципы развития и закономерности организационного развития и функционирования организации;
 - основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления.

Уметь:

- проводить организационный анализ для подготовки к реализации стратегии организационных изменений (в частности, реструктуризации);
- управлять развитием организации на основе современных методов и передовых научных достижений;
- анализировать организационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

Владеть:

- методиками построения организационно-управленческих моделей;
- навыками использования инструментов и методов внедрения организационных преобразований;
- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений, навыками получения профессиональной информации из различных типов источников, включая Интернет и зарубежную литературу.
- навыками управления сопротивлениями в процессе адаптации компаний к организационным изменениям.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет _____ 2 _____ зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		7-й			
Аудиторные занятия (всего)	32	32			
В том числе:	-	-	-	-	-
Лекции	16	16			
Практические занятия (ПЗ)	16	16			
Семинары (С)					
Самостоятельная работа (всего)	40	40			
В том числе:	-	-	-	-	-
Работа с литературой					
Творческая работа					
Подготовка к рубежной и итоговым аттестациям					
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>					
<i>эссе, презентации</i>					
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)					
Общая трудоемкость	час	72			
	зач. ед.	2	2		

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Теоретические аспекты исследования организационных изменений.

Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление организационными изменениями». Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные функции управленческой деятельности в данной сфере. Теоретические аспекты организационных изменений. Закономерности развития организации. Понятие и история развития теории организационных изменений. Актуальность управления организационными изменениями.

Тема 2. Подходы к управлению изменениями.

Основополагающая идея и принципы управления изменениями. Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Модели организационных изменений. Масштабы изменений. Модель процесса управления изменениями. Кто выполняет изменения на предприятии? Модель диагностики потребности в изменении. Природа, модель и этапы процесса управления изменениями. Типы организационных изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.

Изменения: законы, принципы и модели. Ключевые факторы успеха изменений на предприятии. Типы ключевых факторов успеха. Изменения в организационной структуре. Уровни организационных изменений. Принципы внедрения изменений. 12 правил повышения эффективности процесса изменений. Основные методы проведения изменений в организации. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Модель процесса успешного управления организационными изменениями.

Тема 4. Стратегии осуществления организационных изменений.

Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Выбор оптимальной стратегии. Система стратегического изменения. Стратегический контроль. Типы поведения (изменений) и характеристики предприятия. Производственное и конкурентное управление. Изменения при инновационном и предпринимательском управлении. Типы мышления, обеспечивающие успех при изменениях на предприятии. Реализация стратегий при изменениях. Стратегические изменения на предприятии. Типы стратегических изменений. Перестройка организации. Радикальные преобразования. Умеренное преобразование в производственном процессе и маркетинге. Обычные изменения в организациях и на предприятиях. Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений.

Тема 5. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.

Особенности понятия «сопротивления переменам». Признаки сопротивления. Сопротивление стратегическим изменениям. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления. Причины сопротивления переменам. Анализ «силового поля» и сил сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления. Преодоление сопротивления изменениям. Разрешение возможных конфликтов ситуаций и стратегических изменений. Управления изменениями при нововведениях. Закономерности изменений при нововведениях. Роль руководителя при управлении изменениями.

Тема 6. Модели управления организационными изменениями.

Модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель 6W, модель

«Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

Тема 7. Основные компоненты успешного управления изменениями.

Управление изменениями на предприятии. Влияние организационной культуры на эффективность. Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия. Стиль проведения изменений. Концепция организационного развития. Основные этапы организационного развития при переходе предприятия из настоящего в будущее. Модели изменений. Технология кластерного управления. Технология кластерного управления изменениями.

Тема 8. Мониторинг и контроль процесса изменений

Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Правильность выборов способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

Названия разделов и тем	Всего часов по учебному плану	Виды учебных занятий		
		Аудиторные занятия, в том числе		
		Лекции	Практ. занятия, семинары	Лаб. работы (практикумы)
Тема 1. Теоретические аспекты исследования организационных изменений	4	2	2	
Тема 2. Подходы к управлению изменениями.	4	2	2	
Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.	4	2	2	
Тема 4. Стратегии осуществления организационных изменений	8	4	4	
Тема 5. Сопротивление изменениям и методы его преодоления	4	2	2	
Тема 6. Модели управления организационными изменениями.	4	2	2	
Тема 7. Основные компоненты успешного управления изменениями.	4	2	2	
Тема 8. Мониторинг и контроль процесса изменений	4	2	2	

6. Лабораторный практикум (не предусмотрен)

7. Практические занятия (семинары) (при наличии)

Названия разделов и тем	Практ. занятия, семинары
-------------------------	--------------------------

Тема 1. Теоретические аспекты исследования организационных изменений	2
Тема 2. Подходы к управлению изменениями.	2
Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.	2
Тема 4. Стратегии осуществления организационных изменений	4
Тема 5. Сопротивление изменениям и методы его преодоления	2
Тема 6. Модели управления организационными изменениями.	2
Тема 7. Основные компоненты успешного управления изменениями.	2
Тема 8. Мониторинг и контроль процесса изменений	2

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Лекционные аудитории оборудованы проектором, экраном, монитором.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно – образовательную среду университета.

9. Информационное обеспечение дисциплины

Для изучения материалов студенту необходим доступ в сеть Интернет, владение навыками работы в Microsoft Power Point или аналогичной программе. Обратная связь с преподавателем осуществляется по корпоративной электронной почте РУДН.

а) программное обеспечение:

№	Наименование	Реквизиты лицензии
1	Windows	86493330
2	Microsoft Office	86626883
3	Mentor	РУДН

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Информационно-справочная система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

Федеральный портал проектов нормативных правовых актов <https://regulation.gov.ru>

Портал «Открытое правительство» <https://open.gov.ru>

Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>

Базы данных представленные на сайте УНИБЦ (НБ) по адресу <http://lib.rudn.ru>

Доступ осуществляется по IP-адресам РУДН или удаленно после регистрации из стен РУДН с подтверждением по ссылке на компьютерах РУДН.

Электронно-библиотечные системы, предоставляющей возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, адрес в сети Интернет:

1. Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН <http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

<http://www.biblioclub.ru>

3. ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>
4. ЭБС «Консультант студента» www.studentlibrary.ru
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>
6. ЭБС «Троицкий мост» <http://www.trmost.ru/>
7. ЭБС Znanium.com <http://znanium.com/>

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Кожевина О.В. Управление изменениями [Текст]: Учебник / О. В. Кожевина. - 2, испр. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 304 с. <http://znanium.com/go.php?id=458434>
2. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02291-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450815>
3. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учеб. пос. / Резник С.Д., Черниковская М.В.; Под общ. ред. С.Д. Резника - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: 60x90 1/16. - (ВО: Бакалавриат) (О) ISBN 978-5-16-011749-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/542542>
4. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] : Пер. с англ. / П. Сенге [и др.]. - М. : Олимп-Бизнес, 2012. - 779 с. - (Библиотека Сбербанка). - ISBN 978-5-9693-0228-0 : 946.00.

б) дополнительная литература

1. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/982619>
2. Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями [Текст]: Учебник / Семен Давыдович Резник, И. С. Чемезов, Марина Витальевна Черниковская. - 2, перераб и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 382 с. <http://znanium.com/go.php?id=425305>
3. Блинов, А.О. Управление изменениями / Андрей Олегович Блинов. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. - 304 с., <http://znanium.com/go.php?id=450815>
4. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2000
5. Лалыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. пособие. - М.: Рид Групп, 2011. - 336 с.
6. Фарахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фарахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009073-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/421666>
7. Хохлова Т.П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-9776-0367-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/509399>

Доступ к литературе осуществляется по IP-адресам РУДН или удаленно после регистрации из стен РУДН с подтверждением по ссылке на компьютерах РУДН.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управленческий консалтинг» входит в общенаучный цикл (М.1) подготовки по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Курс читается как обязательный для бакалавров 4–го курса в первом семестре в формате: лекции - 20 часов, семинары – 30 часов, на самостоятельную работу студентов всего за семестр – 58 часов (итого 3 кредита).

В данном курсе используются классические, аудиторные методы для всех занятий. Лекционная и внеаудиторная работа студентов получает свое практическое завершение на семинаре. Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. Они должны давать систематизированные основы научных знаний по соответствующей теме, раскрывать состояния и перспективы развития рассматриваемых вопросов, концентрировать внимание студентов на наиболее сложных узловых вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление. Практические занятия проводятся с целью углубленного освоения материала лекций, выработки навыков в решении практических задач и производстве необходимых расчетов. Главным содержанием практических занятий является активная работа каждого студента. Семинарские занятия включают в себя и специально подготовленные презентации-выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. Тема для такого выступления может быть предложена преподавателям или выбрана самим студентом. На семинаре студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Устное выступление-доклад не должно выглядеть как простой пересказ чужих мыслей и высказываний, необходимо продемонстрировать собственное осмысление проблемы с элементами творческого подхода. При написании творческой работы по выбранной теме, необходимо помнить, что нельзя включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания ссылки на первоисточник. Это же касается и источников, найденных в Интернете. В случае использования данного источника необходимо указать полный адрес сайта. В заключительной части работы необходимо указать полный список всех использованных источников.

Сопровождение доклада презентацией, выполненной с использованием информационных технологий (например, Microsoft Office Power Point), приветствуется. При подготовке к занятиям студенты могут активно использовать электронные ресурсы, доступ к которым предоставляет, в том числе и УНИБЦ (НБ) РУДН. Рекомендованные ниже электронные ресурсы находятся в электронных папках дисциплин на сайте УНИБЦ (НБ) РУДН (<http://lib.rudn.ru>).

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю). Максимальный рейтинг по дисциплине – 100 баллов, соответствует 100% освоения обучающимся всех видов работ на высоком качественном уровне.

В процессе изучения дисциплин применяются основные виды контроля: текущий, рубежный, итоговый.

Текущий контроль может проводиться в форме опроса тестирования, контрольных работ, проектных заданий и т.д.

Рубежный контроль осуществляется для теоретических курсов общих дисциплин, как правило, в рамках семинарских занятий в устной или письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Итоговый контроль в форме письменных контрольных работ, устных зачетов, экзаменов (письменных и устных) с использованием различных приемов проверки и оценки полученных знаний.

Обучение по программе построено на принципах кредитно-модульной системе, используется балльно-рейтинговая система контроля за качеством усвоения знаний, на основании данных рейтинга подводятся итоги освоения каждой дисциплины программы.

Балльно-рейтинговая система знаний включает оценку учебной деятельности студента по следующим параметрам:

- посещение занятий
- активность работы на практических занятиях
- выполнение домашних заданий
- выполнение письменных контрольных работ и тестов
- выполнение творческих работ (написание эссе, подготовка презентаций и т.д.)
- итоговое испытание

Количество максимальных баллов по дисциплине определяется в соответствии с количеством кредитов, предусмотренных для изучения дисциплины.

Шкала оценок:

Балльная структура оценки:

Посещение занятий	8 баллов
Активная работа на семинаре	7 баллов
Творческая работа	15 баллов
Промежуточная аттестация	20 баллов
Устный доклад на семинаре	20 баллов
Итоговая аттестация	30 баллов

Если студент желает повысить рейтинговую оценку по дисциплине, то он обязан заявить об этом преподавателю на итоговом контроле. Дополнительная проверка знаний осуществляется преподавателем в течение недели после итогового контроля с использованием перечня экзаменационных билетов по курсу. Полученные баллы учитываются при определении рейтинговой оценки. Если студент во время дополнительной проверки знаний не смог повысить рейтинговую оценку, то ему сохраняется количество баллов, набранных ранее в течение календарного модуля.

Для получения зачета по дисциплине сумма баллов студента по дисциплине за весь срок обучения должна быть 51 и более баллов при условии изучения всех дисциплинарных модулей.

Студенту, не набравшему минимального количества рейтинговых баллов до итогового контроля, т.е. получившему «неудовлетворительно», предоставляется возможность добора баллов по дисциплинарным модулям в течение двух недель после окончания изучения дисциплины с использованием перечня экзаменационных билетов по курсу и списка обязательной и дополнительной литературы.

Если в течение двух недель студент не набрал необходимого количества баллов для получения положительной оценки, то назначается комиссия по приему академических задолженностей с обязательным участием заведующего кафедрой, срок ликвидации академических задолженностей – июнь текущего учебного года. Результаты ликвидации академических задолженностей также оцениваются в рейтинговых баллах по принятой шкале.

Перечень рефератов по темам:

1. Концепция организационных преобразований/ изменений.
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Подходы к анализу и проведению изменений
8. Модели организационных изменений
9. Модель изменений К. Левина
10. Теория Е и теория О организационных изменений
11. Алгоритм проведения изменений
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
13. Способы стимулирования поиска новых идей
14. Осуществление изменений.
15. Эффективное руководство процессом изменений в организации
16. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
17. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
18. Реструктуризация управления организацией
19. Реинжиниринг бизнес-процессов
20. Классические и современные концепции организационного развития
21. Достоинства и ограничения организационного развития
22. Модели организационного развития
23. Этические проблемы организационного развития.
24. Концепция обучающейся организации
25. Создание обучающейся организации
26. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
27. обучающейся организации
28. Сопоставление основных методов управления изменениями
29. Инструменты проведения организационных изменений
30. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
31. Стили проведения изменений в организации.
32. Мониторинг и контроль процесса изменений
33. Формирование команды стратегических изменений
34. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений.
35. Характеристики лидера команды стратегических изменений
36. Формирование инновационной организационной культуры
37. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в
38. организации
39. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями

Тренинговые задания.

Подготовка презентации по одной из тем учебного курса (по согласованию с преподавателем).

В рамках реализации учебного курса «Управление в социальной сфере» предполагается использование следующих интерактивных форматов проведения занятий:

- «Круглый стол» (дискуссия, дебаты).
- «Мозговой штурм»
- Ролевые игры.

План проведения «круглого стола»:

- 1) Преподавателем формулируются вопросы, обсуждение которых позволит всесторонне рассмотреть проблему;
- 2) Вопросы распределяются по подгруппам и раздаются участникам для целенаправленной подготовки;
- 3) Для освещения специфических вопросов могут быть приглашены специалисты (юрист, ученый, социолог, медик, психолог, экономист и др.) либо эту роль играет сам преподаватель;
- 4) В ходе занятия вопросы раскрываются в определенной последовательности.
- 5) Выступления специально подготовленных студентов обсуждаются и дополняются. Задаются вопросы, студенты высказывают свои мнения, спорят, обосновывают свою точку зрения.

«Дискуссия», как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине, как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений.

В проведении *дискуссии* используются различные организационные методики:

Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия.

Метод «мозгового штурма» – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых нереалистичных. После чего из числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Примерный вариант тестирования по дисциплине:

1. В современных условиях важными факторами успеха являются следующие характеристики и качества руководителей:

- А. Наличие технических знаний в области деятельности организации;
- Б. Способность изменяться и управлять переменами;
- В. Умение мотивировать высокообразованных сотрудников;
- Г. Умение принимать решения, настойчивость;
- Д. Решительность;
- Е. Практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж;
- Ж. Нестандартность мышления;
- З. Навыки коммуникации.

2. Определите последовательность изменения семи составляющих в известной модели развития организации «7S»

1. Стратегия.

2. Системы.
3. Кадры.
4. Стилль.
5. Структура.
6. Разделяемые ценности
7. Навыки.

3.К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:

- А.Создание команд и специальных групп;
- Б.Обучение и повышение квалификации;
- В. Кооптация;
- Г.Предоставление информации;
- Д. Изменение организационной и производственной структуры.

4. Определите последовательность этапов управления изменениями.

- А. Планирование выполнения изменений.
- Б. Осуществление изменений.
- В. Признание необходимости изменений.
- Г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
- Д. Оценка и проверка изменений.
- Е. Установление целей изменений.
- Ж. Отбор наилучшего варианта изменений

5.На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?

- А.Осуществление изменений;
- Б.Инициирование перемен;
- В.Установление целей изменений;
- Г.Подкрепление перемен.

6.Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?

- А.В существующей структуре может корениться негибкость, сопротивление переменам;
- Б.Структура ориентирована на реализацию существующей стратегии и не рассчитана на решение дополнительных задач;
- В.В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
- Г.Все ответы верны;
- Д.Все ответы не верны.

7.Кто из ниже перечисленных исследователей является автором пяти подходов к управлению изменениями: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов», аналитический и основанный на действии?

- А.Бекхард;
- Б.Левин;
- В.Тюрли;
- Г.Хайнингс;
- ДБир.

8.На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление

переменам?

- А. На этапе планирования изменений;
- Б. Осуществления изменений;
- В. Осознания необходимости перемен;
- Г. Подкрепления изменений;
- Д. Содействия новаторству;
- Ж. Создания венчурных команд.

9. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?

- А. Предоставление информации;
- Б. Создание венчурных команд;
- В. Привлечение к принятию решений;
- Г. Обеспечение испытания изобретения;
- Д. Четкое формулирование преимуществ перемен;
- Е. Переговоры;
- Ж. Принуждение.

10. Новыми типами команд являются:

- А. Потенциальная команда;
- Б. Высокоэффективная команда;
- В. Самоуправляемая команда;
- Г. Управленческая команда;
- Д. Все ответы верны.

11. Критериями эффективности групповой работы являются:

- А. Достижение групповых целей.
- Б. Создание условий для свободного высказывания различных точек зрения.
- В. Разделение во времени процессов генерирования идей и их оценок.
- Г. Удовлетворенность членов группы своим трудом.
- Д. Индивидуальное развитие членов группы.

12. В каких случаях использование команд более эффективно, чем использование групп?

- А. Для решения сложных задач;
- Б. Когда разнообразие мнений ограничено;
- В. Когда необходима высокая самоотдача;
- Г. Когда необходим оптимальный результат;
- Д. Когда для принятия решений необходим консенсус;
- Е. Когда необходим разносторонний подход.

13. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

- А. Успешного взаимодействия в команде;
- Б. Распределения функциональных и командных ролей;
- В. Решения поставленных задач;
- Г. Управления количественным составом команды;
- Д. Управления функциональными обязанностями членов команды.

14. Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?

- А. Дисфункциональный;
- Б. Межличностный;
- В. Внутриличностный;

Г. Межгрупповой.

15. В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо?

- А. При пожаре;
- Б. При разработке проекта нововведений;
- В. При постоянном нарушении трудовой дисциплины;
- Г. Ни при каких ситуациях.

16. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?

- А. Вознаграждение.
- Б. Участие.
- В. Экспертная власть.
- Г. Законная власть.
- Д. Убеждение.
- Е. Власть информации.
- Ж. Харизма.
- З. Принуждение.

17. Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными? Органическими?

- А. Функциональная.
- Б. Матричная.
- В. Продуктовая.
- Г. Линейная.
- Д. Проектная.
- Е. Штабная.
- Ж. Структура, ориентированная на потребителя.
- З. Сетевая.

Перечень вопросов итоговой аттестации по курсу.

Вопросы к экзамену:

1. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
2. Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления.
3. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления.
4. Классификация управленческих преобразований/изменений.
5. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
6. Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления государственного и муниципального управления.
7. Незапланированные изменения и их характер.
8. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
9. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
10. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
11. Причины сопротивления изменениям. Характеристика личных и структурных барьеров.
12. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.

13. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
14. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и
15. муниципального управления.
16. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
17. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
18. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
19. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
20. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
21. Сущность стратегии изменений.
22. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
23. Основные виды стратегий изменений.
24. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
25. Роль руководства в управлении изменениями.
26. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
27. Основные формы систем для проведения изменений государственного и муниципального управления: их
28. Модели изменений Левина и Бекхарда
29. Особенности процесса планирования изменений государственного и муниципального управления.
30. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
31. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
32. Факторы и направления организационного развития.
33. Создание команд как основа организационной адаптации.
34. Кризис как предпосылка организационного развития.
35. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
36. Постановка задачи на реорганизацию компании.
37. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
38. Разработка Положения об организационной структуре компании.
39. Сценарий реструктуризации управления компанией.
40. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

Разработчик:

Старший преподаватель кафедры
государственного и муниципального
управления, к. полит. н.

Н.Н. Ягодка

Руководитель программы

Д.В. Накисбаев

**Зам. заведующего кафедрой государственного
и муниципального управления по учебной работе**

Г.А. Куликовская