

Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития

НАВЫКОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА

Модуль 3: Управление стратегическими изменениями

Учебно-методический материал

Выпуск 1



Edexcel, BTEC и LCCI квалификации

Квалификации Edexcel, BTEC и LCCI предоставлены компанией Pearson, которая является крупнейшей организацией в Великобритании, присуждающей сертификаты. Компания предлагает академические и профессиональные квалификации, признанные во всем мире и прошедшие сравнительный анализ.

Для получения дополнительной информации, пожалуйста, посетите наш сайт квалификаций по адресу qualification.pearson.com. Кроме того, вы можете связаться с нами, используя контактную информацию на нашей странице по адресу qualification.pearson.com/contactus

О Pearson

Pearson – ведущая в мире образовательная компания, которая насчитывает 35 000 сотрудников в более чем 70 странах, усердно работающих над оказанием помощи людям всех возрастов с целью достижения ощутимого прогресса в своей жизни посредством обучения.

Учащийся является центром интересов компании и направленных на него действий, поскольку усовершенствование системы образования влияет на людей в целом. Вы можете узнать больше о том, как мы можем помочь вам и вашим учащимся на сайте qualification.pearson.com

Ссылки на сторонние материалы, приведенные в этом описании, сделаны добросовестно. Pearson не одобряет, не подтверждает и не возлагает на себя ответственность за содержание материалов, которые могут быть изменены, или за любые высказанные мнения. (Материал может включать учебники, журналы и другие публикации и веб-сайты.)

Вся информация в этом документе верна на момент публикации.

ISBN 978 1 446 96423 1

Все материалы в этой публикации являются собственностью

© Pearson Education Limited 2020

Содержание

Введение	1
Модуль 3: Управление стратегическими изменениями	3
Руководство по обучению	3
Схема работы	17
План урока	27
Бриф самостоятельной работы	56

Введение

Данный ресурсный буклет является дополнением к спецификации Pearson ВТЕС Узбекистан уровень 7 профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства. Спецификация ознакомит вас с тем, что необходимо учить и оценивать. В этом буклете вы найдете предложения и идеи относительно того, как вы можете это сделать.

Буклет предоставит вам идеи для преподавания и обучения, включая практические уроки, реалистичные сценарии, способы вовлечения работодателей в процесс обучения и управления независимым обучением, а также способы оценивания. Буклет также продемонстрирует, как содержание спецификации может работать на практике, и вдохновит вас на то, чтобы задуматься о различных способах повышения квалификации.

Данный ресурсный буклет предоставляет вам:

- руководство о том, как преподавать модули в квалификации;
- рекомендуемые ресурсы, которые помогут в преподавании модулей в квалификации;
- схемы работы, которые объясняют темы, задания и оценки, охватываемые во всех модулях по всей квалификации;
- планы уроков с подробным руководством о том, как проводить уроки по модулям;
- брифы самостоятельной работы для поддержки проведения оценивания всех модулей в квалификации.

Информация в данном ресурсном буклете собрана преподавателями, которые были тесно связаны с разработкой квалификаций, и поэтому они понимают проблемы поиска новых и интересных способов преподавания квалификаций ВТЕС.

В руководстве по преподаванию, приведенном в этом буклете, содержится информация о том, что необходимо учитывать при планировании проведения квалификации. Содержится информация:

- о структуре вашей квалификации;
- о том, как вы можете построить квалификацию для своих учащихся;
- о предложениях того, как вы можете связаться с соответствующими работодателями;
- об информации о других поддержках и доступных ресурсах.

Мы дали вам индивидуальное руководство. Оно включает в себя предложения о том, как подходить к учебным целям и содержанию модуля, а также идеи для интересных и разнообразных уроков. Вы также найдете советы и идеи о том, как планировать и выполнять свои задания.

Мы включили в список тщательно отобранные ресурсы для каждого модуля. Списки ресурсов содержат предложенные книги, веб-сайты и видео, которые вы можете посоветовать своим учащимся и/или которые вы можете использовать в качестве дополнения к преподаванию.

Модуль 3: Управление стратегическими изменениями

Руководство по обучению

Учащиеся, получающие данную квалификацию, уже, вероятно, имеют значительный опыт работы на руководящих должностях. Постарайтесь использовать этот опыт в классе при обсуждении применения моделей стратегических изменений в различных контекстах и ситуациях.

Например, некоторые учащиеся могут быть вовлечены в крупные организационные изменения, такие как реорганизация компании. Другие, возможно, были в организациях, затронутых значительным изменением внешней среды. Изменение внешней среды может включать, например, изменение государственной политики или воздействие глобализации.

Дайте учащимся возможность поделиться своим опытом с остальной частью класса, путем проведения пленарного обсуждения или в работе в парах. В рамках этой программы учащимся следует рекомендовать:

- применение теоретических моделей в конкретных контекстах;
- критически оценить стратегический ответ организации на разные ситуации;
- оценка результатов различных стратегий управления изменениями.

На **Изображение 5** представлен обзор того, как вы могли бы подойти к предоставлению этого модуля, используя либо опыт работы учащихся, либо кейс-стади/исследования. Также рекомендуется сравнивать и противопоставлять различные подходы к управлению изменениями, поэтому вы можете рассмотреть возможность распределения учащихся по-разному кейс-стади. Таким образом, вы можете вести обсуждения в классе для оценки понимания учащимися моделей стратегических изменений и их применения.



Изображение 5: путь ученика в модуле 3

Ознакомление с модулем

В контексте данного модуля «управление изменениями» должно быть сосредоточено на стратегических изменениях. При определении целесообразности и пригодности кейс-стади для дальнейших исследований или при рассмотрении изменений с точки зрения непосредственного опыта работы учащихся, стратегические изменения должны включать некоторые или все из следующих особенностей:

- фундаментальное изменение долгосрочной цели организации;
- изменение будущего направления развития организации;
- привлечение старших стратегических руководителей в рамках организации;
- поддержка или участие ключевых заинтересованных сторон;
- мобилизация ресурсов;
- измеримое влияние на эффективность работы организации.

Изображение 6 показывает, как этот подход работает на практике.



Изображение 6: Элементы процесса стратегических изменений, применяемые к модулю 3

Приглашение спикеров в класс – это хороший способ показать учащимся, как их исследования применяются в рабочем контексте. Люди, работающие в крупных компаниях или министерствах/правительстве, могут быть приглашены для встречи с учащимися.

При приглашении спикеров в класс, важно, чтобы учащиеся были хорошо подготовлены. Эффективным способом является подготовка учащимися списка вопросов, с последующим распределением вопросов среди учеников.

Вопросы, которые задают учащиеся, должны охватывать следующие темы:

- стратегические цели организации, в которой работает спикер;
- характер изменений в организации – является ли изменение реактивным (например, в ответ на внешнее воздействие окружающей среды) или проактивным (например, для установления инновационных методов работы или для продвижения нового продукта)?
- подход организации к стратегическим изменениям – основные движущие силы, взаимодействие с заинтересованными сторонами и борьба с сопротивлением изменениям;
- навыки стратегического управления, необходимые для продвижения изменений;
- оценка прогресса – что сработало, а что не сработало – и ключевые факторы, влияющие на успех (лидеры, люди и ресурсы).

Учащимся будет полезно обновлять портфолио персональных исследований, завершенных в ходе их курса. Это портфолио может оказаться полезным при подготовке планов личного развития, прохождении программ развития управленческого персонала или переходу на более высокие руководящие позиции.

Модель оценки

Цель обучения	Ключевые области содержания	Рекомендуемый подход к оценке
<p>A Понимать предпосылки для организационных стратегических изменений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение моделей. • Стратегические меры. 	<p>Или</p> <p>Учащиеся выбирают организацию и разрабатывают модель изменений, включая вопросы, связанные со стратегическими изменениями в этой организации. Они показывают, как они будут руководить заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в разработке стратегии изменений и как они планируют реализовать выбранную модель изменений. Их отчет должен начинаться с введения в предысторию изменений.</p> <p>Или</p> <p>Учащиеся готовят статью для включения в международный деловой журнал, приобретенный руководителями предприятий, работающими в международных корпорациях. Статья должна иметь форму кейс-стади, который рассматривает Управление стратегическими изменениями в</p>
<p>B Понимать вопросы, связанные со стратегическими изменениями в организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость изменений. • Факторы, определяющие изменения. • Ресурсные последствия. 	
<p>C Уметь руководить заинтересованными сторонами в разработке стратегии изменений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Системы для привлечения заинтересованных сторон. • Вовлечение заинтересованных сторон в стратегию управления изменениями. • Сопротивление изменениям. • Стратегии. 	
<p>D Уметь планировать внедрение моделей для обеспечения текущих изменений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • План разработки соответствующих моделей для изменения. • План реализации модели для изменения. • Разработка соответствующих мер для мониторинга прогресса. 	

Цель обучения	Ключевые области содержания	Рекомендуемый подход к оценке
		<p>организации, которая претерпела значительные изменения. Учащиеся могут решить сосредоточиться на изменениях, вызванных ключевыми проблемами на организационном уровне, или изменениями, которые реализуются для использования новых возможностей.</p>

Руководство по оценке

Рекомендуемый подход к оценке для этого модуля заключается в том, чтобы учащиеся выполнили одно задание, охватывающее все четыре цели обучения.

Цели обучения А, В, С и D: Самостоятельная работа 1

Учащиеся должны изучить информацию о выбранной организации и разработать отчет о планировании стратегических изменений в данной организации.

Для А.Р1 учащиеся должны показать, что они понимают различные подходы к моделям управления изменениями. Они должны обсудить как минимум три установленные модели, подчеркивая различия в подходе.

Для А.Р2, во введении к их отчету, учащиеся должны оценить актуальность моделей стратегических изменений, используя примеры из деятельности организаций. Они должны объяснить, почему модели для изменения подходят для выбранных ими примеров.

Для А.Р3 учащиеся будут оценивать ценность использования методов стратегического вмешательства, используемых в организациях. Эти методы должны быть применены к организации в их отчете.

Для В.Р1 и В.Р2 учащиеся продемонстрируют понимание факторов, которые влияют на деятельность организации и управляют необходимостью изменений. Демонстрация понимания требует от учащихся не только составления списка факторов и изменений; они должны продемонстрировать факт исследования и изучения текущего положения организации, а также способность оценить факторы, которые управляют потребностью организации в изменениях.

Для В.Р3 учащиеся должны оценить последствия для ресурсов организации, не реагирующей на изменения. Ожидается, что учащиеся будут оценивать соответствующие финансовые, людские и физические ресурсы. Ожидается, что организация не понесет ресурсных последствий (урона).

Для С.Р1 учащимся необходимо разработать системы для привлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров) к планированию изменений. Системы должны быть подходящими и действующими в контексте выбранной организации.

Для С.Р2 учащиеся должны показать, что они понимают различные стратегии, доступные им в процессе управления изменениями. Они должны разработать соответствующую стратегию изменений в выбранной организации и показать, как они будут привлекать заинтересованные стороны к разработке данной стратегии.

Для С.Р3 учащиеся должны выносить суждения об эффективности систем, используемых для привлечения заинтересованных сторон к разработке стратегии изменений. Они должны оценить процесс, принимая во внимание все, что работает хорошо и все, что не работает или что могло бы работать лучше.

Для С.Р4 учащиеся должны показать, что они понимают, что сопротивление изменениям может проявляться по-разному. При неэффективном управлении, сопротивление может укорениться и распространиться по всей организации. Учащимся необходимо создать стратегию управления сопротивлением изменениям, соответствующую выбранной ими организации. Их стратегия должна решить эти проблемы и обеспечить действенный подход к преодолению сопротивления.

Для D.Р1 учащиеся будут разрабатывать соответствующие модели для текущих изменений в выбранной ими организации. Модели должны отражать обстоятельства, с которыми сталкивается организация.

Для D.P2 учащиеся должны показать, как они планируют реализовать модель изменений в выбранной ими организации. Необходимо, также, учитывать внутренние и внешние обстоятельства, влияющие на организацию.

Для D.P3 учащиеся будут разрабатывать меры по мониторингу хода реализации модели изменений после ее запуска. Эти меры должны быть практическими, осуществимыми и соответствующими организационному контексту.

Начало работы

Этот раздел предоставит вам базовые понятия для одного из способов предоставления модуля.

Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
<p>Введение</p> <p>При предоставлении каждой из данных целей обучения, упражнения должны быть направлены на то, чтобы позволить учащимся участвовать в исследованиях, которые побуждают их узнавать больше о том, как осуществляются стратегические изменения в организации. Для данного модуля, мы рассмотрим изменения в организациях, которые определили стратегические цели. Эти организации обычно, но не всегда, являются крупными корпорациями или частными компаниями.</p> <p>Важное примечание: для данного модуля рекомендуется представить цель обучения В перед целью обучения А</p>
Цель обучения А - понимать предпосылки для организационных стратегических изменений
<p>Для цели обучения А следует опираться на дискуссии, проводимые на основе цели обучения В, и внедрять различные модели стратегических изменений. Учащиеся проводят свои собственные исследования по моделям, особенно тем, которые могут оказаться подходящими для выбранной ими организации в текущем экономическом климате. Актуальные кейс-стади являются полезным методом выделения и изучения различных методов стратегического вмешательства. Учащиеся сравнивают методы, используемые в различных ситуациях стратегического управления изменениями.</p>
Цель обучения В - понимать вопросы, связанные со стратегическими изменениями в организации
<p>Цель обучения В является хорошей отправной точкой для этого модуля, вы также, можете использовать опыт учащихся в их собственных организациях. Поощряйте учащихся обсуждать и делиться опытом изменений на своих рабочих местах. Вполне вероятно, что все учащиеся испытали изменения в масштабе на своего рабочего места, они также, могут использовать актуальные примеры стратегических изменений в других организациях.</p>

Модуль 3: Управление стратегическими изменениями

Цель обучения С – уметь руководить заинтересованными сторонами в разработке стратегии изменений

Для цели обучения С учащиеся должны быть осведомлены о круге внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров), на которых влияют изменения. Вклад преподавателя будет необходим для внедрения и развития понимания систем, которые могут быть использованы для привлечения заинтересованных сторон на этапах планирования процесса изменений. Учащиеся могут опираться на собственный опыт применения стратегий управления изменениями, которые использовались в их организациях. Обсуждение под руководством преподавателя является полезным способом определения стратегий. Это может дать учащимся возможность развивать свое понимание стратегий по мере их выявления и обсуждения.

Хороший способ введения сопротивления изменениям – актуальный кейс-стади. Учащиеся будут рассматривать данные им примеры, и обсуждать стратегии, которые были бы уместны для управления сопротивлением изменениям. Например, в Узбекистане может наблюдаться некоторое сопротивление изменениям в связи с усилением конкуренции, возникающей из-за появления внутренних инвестиций иностранного капитала в форме транснациональных корпораций. Это может повлиять на уровень конкуренции в частном секторе, что приведет к необходимости принятия соответствующих стратегических мер со стороны предприятий частного сектора в Узбекистане.

Цель обучения D – уметь планировать внедрение моделей для обеспечения текущих изменений

Для цели обучения D, учащимся потребуется некоторый вклад преподавателя в способы мониторинга прогресса в направлении изменений в организациях. Опять же, они могут использовать свой опыт из организаций, в которых они работают. По мере того, как учащиеся разрабатывают свои планы по выбору и внедрению модели изменений, им потребуется поддержка и руководство со стороны преподавателя.

Подробная информация о ссылках на другие модули и квалификации ВТЕС

Этот модуль связан с модулем 1: Развитие навыков стратегического управления и лидерства.

Ресурсы

Учебники

Blake, I. and Bush, C. – *Project Managing Change: Practical Tools and Techniques to Make Change Happen*, Financial Times/Prentice Hall (2008)
ISBN-13:9780273720454

Cameron, E. and Green, M. – *Making Sense of Change Management*, second edition, Kogan Page (2009) ISBN-13:9780749453107

Carnall, C.– *Managing Change in Organizations*, sixth edition, Financial Times/Prentice Hall (2007) ISBN-13:9780273736417

Diamond, M. A. and Allcorn, S. – *Private Selves in Public Organizations: The Psychodynamics of Organizational Diagnosis and Change*, Palgrave Macmillan (2009) ISBN-13:9780230613096

Dunphy, D., Griffiths, A. and Benn, S. – *Organizational Change for Corporate Sustainability*, second edition, Routledge (2007) ISBN-13:9780415393300

Fullan, M.– *Leading in a Culture of Change*, Jossey-Bass (2007)
ISBN-13:9780787987664

Goncalves, M. – *Change Management: Concepts and Practice*, American Society of Mechanical Engineers (2007) ISBN-13:9780791802649

Green, M. – *Change Management Masterclass*, Kogan Page (2007)
ISBN-13:9780749445072

HelmsMills, J., Dye, K. and Mills, A. J. – *Understanding Organizational Change*, Routledge (2009) ISBN-13:9780415355773

Herold, D. M. and Fedor, D. B. – *Change the Way You Lead Change*, Stanford University Press (2008) ISBN-13:9780804758758

Kehoe, D. – *Leading and Managing Change*, McGraw-Hill Professional (2008)
ISBN-13:9780070137882

Leban, B. and Stone, R. – *Managing Organizational Change*, second edition, Wiley (2007) ISBN-13:9780470897164

Lewis, S., Passmore, J. and Cantore, S. – *Appreciative Inquiry for Change Management*, Kogan Page, (2007) ISBN-13:9780749450717

Nelson, S. – *Implementing for Results*, American Library Association (2009) ISBN-13:9780838935798

Black, J. S. and Gregersen, H. B. – *It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations*, Prentice Hall (2008) ISBN-13:9780132319843

Журналы

Academy of Management Journal (Academy of Management)

British Journal of Management (Wiley)

California Management Review (University of California, Berkeley)

European Management Journal (Elsevier)

Harvard Business Review (Harvard Business Publishing)

Journal of General Management (Braybrooke Press)

Journal of Management Studies (Wiley)

Management Today (Haymarket Business Media)

MIT Sloan Management Review (Massachusetts Institute of Technology)

Сайты

www.businessballs.com

Ссылки на статьи по управлению изменениями.

www.changingminds.org

Полезные статьи ведущих теоретиков о стратегических изменениях.

www.managementhelp.org

Статьи и дальнейшие ссылки о стратегических изменениях.

www.themanager.org

Информация о модели изменения 7S.

www.mindtools.com

Инструменты, включая модель управления изменениями Lewin's.

Pearson не несет ответственности за содержание каких-либо внешних интернет-сайтов. Важно, чтобы преподавателя просматривали каждый веб-сайт перед его использованием в классе, чтобы гарантировать, что URL-адрес по-прежнему точен, релевантен и уместен. Мы предлагаем преподавателям создавать «закладки» полезных веб-сайтов, а также рассмотреть возможность предоставления учащимся доступа к ним через внутреннюю сеть школы/колледжа.

Схема работы

Название модуля	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Учебные часы	30
Количество уроков	10
Длительность уроков	3 часа
Ссылка на другие модули	Все модули

Ключи к способам обучения			
ПСР	Письменная самостоятельная работа	ЗМ	Закрепление материала
ПС	Приглашенный спикер	В	Визит
СО	Самостоятельное обучение	ОР	Опыт работы

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
1	В1 потребность в изменениях	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация преподавателя: преподаватель вводит учащихся в модуль и цель обучения В. • Упражнение в парах: учащиеся делятся своим опытом стратегических изменений в своих собственных организациях и факторами, влияющими на подобные изменения. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет обоснование стратегических изменений в различных сценариях. 	Спецификация модуля. Доска и ручки. Презентации. Списки упражнений/кейс-стади.

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
			<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение в малых группах: определите каждой группе обучающихся отдельную организацию, чтобы они могли исследовать необходимость стратегических изменений в кейс-стади. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся делятся результатами предыдущей деятельности, а преподаватель помогает определить ключевые факторы. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет/закрепляет основные моменты обучения. 	
2	<p>В2 факторы, определяющие изменение</p> <p>В3 ресурсные последствия</p>	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет предыдущий урок. • Презентация преподавателя: преподаватель объясняет, как анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации. • Самостоятельное упражнение: учащиеся анализируют внутреннюю и внешнюю среду своей организации. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся обсуждают результаты индивидуальной деятельности и определяют ключевые факторы изменений. • Упражнение в малых группах: учащиеся анализируют кейс-стади организационных изменений, чтобы определить приоритеты ключевых факторов и определить последствия для ресурсов. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентация.</p> <p>Кейс-стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
			<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся представляют свои выводы из представленных им кейс-стади. • Итоговая сессия: преподаватель закрепляет основные моменты обучения. 	
3	Модели А1	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет предыдущий урок и презентует цель обучения А. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет модели стратегических изменений: Kotter, Kübler-Ross и Prosci. • Самостоятельное упражнение: учащиеся исследуют дальнейшие модели изменения: McKinsey, KurtLewin, Burke-Litwin исследования и проводят их анализ. • Упражнение в малых группах: учащиеся сравнивают и сопоставляют особенности моделей изменений и рассматривают их применимость и недостатки. • Упражнение в парах: учащиеся читают кейс-стади и применяют модели изменений к конкретному сценарию. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите обратную связь в зависимости от результатов анализа кейс-стади. • Итоговая сессия: преподаватель подтверждает основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Компьютеры с доступом в интернет.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентации.</p> <p>Кейс-стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
4	Стратегические мероприятия А2	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет основные моменты предыдущего урока. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет обзор видов стратегических изменений. • Самостоятельное упражнение: учащиеся изучают другие виды стратегических изменений. • Упражнение в малых группах: учащиеся завершают кейс-стади организационных стратегических изменений. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите наиболее подходящие стратегии вмешательства и применимость подходящей модели изменений для конкретного кейс-стади. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Компьютеры с доступом в интернет.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентация.</p> <p>Кейс-стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
5	С1 системы для привлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров)	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет предыдущий урок и вводит цель обучения С. • Презентация преподавателя: преподаватель презентует системы для привлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров). • Упражнение в малых группах: учащиеся рассматривают кейс-стади систем для привлечения заинтересованных сторон. • Самостоятельное упражнение: учащиеся исследуют различные организационные структуры в контексте их взаимодействия с заинтересованными сторонами. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся просматривают короткий видеоролик об участии заинтересованных сторон и определяют ключевые факторы успеха для получения приверженности/лояльности заинтересованных сторон. • Презентация преподавателя: преподаватель презентует список основных навыков, влияющих на развитие команды и повышение осведомленности, используя кейс-стади. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите типы систем вовлечения заинтересованных сторон в организациях, где трудоустроены учащиеся, и их эффективность. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Компьютеры с доступом в интернет.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентации.</p> <p>Видеоклип.</p> <p>Кейс стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
6	С2 вовлечение заинтересованных сторон в стратегию управления изменениями	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет ключевые моменты предыдущего урока. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет учащимся стандартный список заинтересованных сторон (стейкхолдеров). • Упражнение в малых группах: учащиеся обсуждают методы привлечения заинтересованных сторон. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся обсуждают выявленную ими передовую практику и связывают ее с передовой практикой на своих рабочих местах. • Самостоятельное упражнение: учащиеся завершают индивидуальный кейс-стади, выявляют передовой опыт и инновационные практики взаимодействия с заинтересованными сторонами. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите отзывы учащихся о полезной/инновационной практике, указанной в кейс-стади. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентация.</p> <p>Кейс-стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
7	<p>C3 сопротивление изменению</p> <p>C4 стратегии</p>	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет ключевые моменты предыдущего урока. • Упражнение в парах: учащиеся обсуждают примеры того, как стратегические изменения подвергаются сопротивлению в их собственных организациях. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет силу и влияние заинтересованных сторон, используя матрицу Mendelow и примеры сопротивления изменениям. • Упражнение в парах: учащиеся работают над кейс-стади о сопротивлении изменениям. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся делятся результатами упражнения в парах. • Презентация преподавателя: преподаватель представляет стратегии борьбы с сопротивлением изменениям. • Упражнение в парах: учащиеся завершают ранее начатый кейс-стади о сопротивлении изменениям. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентации.</p> <p>Кейс-стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
8	D1 план разработки соответствующих моделей изменений	СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель повторяет предыдущий урок, затем представляет и выполняет пошаговое руководство краткого описания самостоятельной работы. • Презентация преподавателя: преподаватель повторяет модели изменения и их применение. • Самостоятельное упражнение: учащиеся начинают работу над самостоятельной работой. • Презентация преподавателя: преподаватель информирует учащихся о подготовке к уроку 9. • Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель определяет список вопросов для приглашенного спикера и распределяет их между учащимися. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Компьютеры с доступом в интернет.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентации.</p> <p>Краткое описание самостоятельной работы.</p> <p>Список упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
9	<p>D2 план реализации модели для изменения</p> <p>D3 разработать соответствующие меры для мониторинга прогресса</p>	ПС/СО	<ul style="list-style-type: none"> • Введение: преподаватель резюмирует предыдущий урок и представляет приглашенного спикера. • Презентация приглашенного спикера: приглашенный спикер представляет кейс-стади о подготовке и реализации изменений. • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся задают заранее подготовленные вопросы по презентации приглашенного спикера. • Упражнение в парах: учащиеся оценивают и проводят сравнительный анализ кейс-стади по планированию и осуществлению изменений. • Презентации учащихся: учащиеся представляют результаты парной деятельности. • Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель помогает учащимся просматривать презентации друг друга. • Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Приглашенный спикер.</p> <p>Презентация приглашенного спикера.</p> <p>Кейс стади/Списки упражнений.</p>

#	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Учебные ресурсы
10	Самостоятельная работа	ПСР	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация преподавателя: преподаватель проходит через результат, требуемый кратким описанием самостоятельной работы. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите сильные и слабые стороны заданий, представленных для оценки, и определите точки наилучшей практики. • Упражнение в парах: учащиеся обсуждают, как их собственная профессиональная практика будет зависеть от тем, затронутых в модуле 3. • Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите ключевые уроки, извлеченные из модуля, чтобы оптимизировать профессиональное развитие учащихся, устанавливая связь с модулем 2: Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов. • Итоговая сессия: преподаватель подтверждает связь между данным модулем и другими модулями в квалификации. • Оценка учащегося: учащиеся оценивают модуль. 	<p>Спецификация модуля.</p> <p>Спецификация модуля.</p> <p>Оцененная работа учащихся.</p> <p>Доска и ручки.</p> <p>Презентация.</p> <p>Оценочные листы по модулю.</p>

План урока

Квалификация	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	1 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать обоснованность стратегических изменений в организациях. • анализировать причины изменений в организациях, работающих в различных секторах.
-------------------	--

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Доска и ручки. • СП1: слайды презентации и заметки по цели обучения В. • СП2: слайды презентации и заметки по обоснованию стратегических изменений. • СУ1: опыт учащихся в области стратегических изменений. • СУ2: кейс-стади по стратегическим изменениям.
------------------------	--

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель вводит в модуль и обеспечивает обзор предмета (СП1), проводя охват цели обучения В: <ul style="list-style-type: none"> ○ предпосылки к организационным изменениям; ○ вопросы, касающиеся организационных изменений; ○ работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами); ○ реализация модели изменения.
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнение в парах: учащиеся делятся своим опытом стратегических изменений (СУ1), включая примеры стратегических изменений, факторы, влияющие на изменения и влияние стратегических изменений на организацию. Учащиеся представляют результаты остальным членам группы. ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет обоснование стратегических изменений в различных сценариях (СП2), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ давление на бюджет; ○ законодательство; ○ размер; ○ демография; ○ слияния; ○ приобретения; ○ изменение миссии; ○ операции по реструктуризации; ○ новые технологии; ○ крупная коллаборация; ○ порядок определения размеров; ○ новые программы, такие как Total Quality Management (TQM); ○ перепроектирование.

Упражнения	Заметки преподавателя
	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнение в малых группах: преподаватель определяет различные кейс-стади для небольших групп учащихся. Учащиеся изучают кейс-стади и представляют результаты остальным членам группы (СУ2). Кейс-стади охватывают такие аспекты стратегических изменений, как: <ul style="list-style-type: none"> ○ изменения на рынках; ○ экономические спады; ○ изменения на мировых рынках; ○ ожидания клиентов; ○ конкурентноспособность. ● Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель делает выводы из презентаций учащихся, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ ключевые особенности стратегических изменений; ○ сроки изменений; ○ проблемы стратегических изменений.
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения.
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и делают приложения к своему управленческому портфолио и создают глоссарий ключевых терминов, которые они будут добавлять по мере прохождения модуля.

План урока

Квалификация	Pearson VTET Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	2 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать, как анализировать внутреннюю и внешнюю среду; • проводить анализ ключевых факторов организационных изменений.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Доска и ручки. • СПЗ: слайды презентации и заметки по анализу внутренней и внешней среды организации. • СУЗ: анализ внутренней и внешней среды. • СУ4: определение ключевых факторов в кейс-стади.
------------------------	--

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель дает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание предмета.
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет, как анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации (СПЗ), используя: <ul style="list-style-type: none"> ○ SWOT ○ PEST/PESTLE ○ STEEPLE. ● Самостоятельное упражнение: учащиеся анализируют внутреннюю и внешнюю среду своих организаций (СУЗ). ● Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите результаты индивидуальной деятельности, которыми учащиеся делятся с группой, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ общие или специфические особенности и факторы, влияющие на внутреннюю и внешнюю среду (которые могут существовать как внутри страны, так и в глобальном масштабе); ○ определение ключевых факторов изменений. ● Упражнение в малых группах: учащиеся рассматривают организационные изменения на основе кейс-стади и определяют приоритеты ключевых факторов изменений в рамках кейс-стади (СУ4). ● Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся представляют свои выводы из упражнений к кейс-стади.
Заключительные упражнения (20 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения.
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения к своему управленческому портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	3 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать особенности моделей стратегических изменений; • проводить анализ применения стратегических изменений в организационном контексте; • определять ключевые факторы успешных стратегических изменений в организациях.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Компьютеры с доступом в интернет. • Доска и ручки. • СП4: слайды презентации и заметки о цели обучения А. • СП5: слайды презентации и заметки о трех моделях стратегических изменений. • СУ4: исследование моделей изменений. • СУ5: сравнение и противопоставление моделей изменения. • СУ6: применение моделей изменений к конкретным сценариям.
------------------------	---

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
<p>Начальные упражнения (10 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися для подтверждения понимания предмета, а затем презентует охват цели обучения А (СП4), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ модели стратегических изменений; ○ стратегические мероприятия.
<p>Основные упражнения (150 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет следующие модели стратегических изменений (СП4): <ul style="list-style-type: none"> ○ восемь шагов John P.Kotter's к успешному изменению; ○ пять этапов переходного (grief) цикла Kübler-Ross; ○ пять формирующих блоков Prosci's модели ADKAR (осознание, желание, знание, способность, подкрепление). ● Самостоятельное упражнение: учащиеся исследуют следующие модели изменений (СУ4): <ul style="list-style-type: none"> ○ система McKinsey 7S (стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль, персонал); ○ модель управления изменениями Kurt Lewin's - разморозка, переход и повторная заморозка; ○ модель причинных изменений Burke-Litwin's. ● Упражнение в малых группах: учащиеся сравнивают и сопоставляют особенности, применимость и недостатки следующих моделей изменений (СУ5): <ul style="list-style-type: none"> ○ исследование действий; ○ анализ пробелов и недостатков.

Упражнения	Заметки преподавателя
	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнение в парах: учащиеся рассматривают кейс-стади, в котором требуется проведение изменений (СУБ). Учащиеся применяют модели изменений к конкретному заданному сценарию, определяют подходы к управлению изменениями и выявляют особенности различных теоретических моделей управления изменениями, которые были применены. ● Обсуждение под руководством преподавателя: получить обратную связь от учащихся по результатам кейс-стади, гарантируя, что они идентифицируют критические факторы успеха в процессе управления изменениями.
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель подтверждает основные моменты обучения.
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и доказательства в своем управленческом портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	4 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать типы стратегических вмешательств в организациях; • определять необходимость стратегических изменений и необходимых вмешательств.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Компьютеры с доступом в интернет. • Доска и ручки. • СП6: презентационные слайды и заметки о типах стратегического вмешательства. • СУ7: исследование стратегических вмешательств. • СУ8: организационные стратегические мероприятия в формате кейс-стади. • СУ9: выбор соответствующих стратегий вмешательства.
------------------------	---

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
<p>Начальные упражнения (10 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание темы, охватывая: <ul style="list-style-type: none"> ○ особенности моделей стратегических изменений; ○ применение моделей стратегических изменений; ○ критические факторы успеха стратегических изменений.
<p>Основные упражнения (150 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет обзор видов стратегического вмешательства (СПБ), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ формирование коллектива в формате консенсуса и конфликта; ○ игры; ○ теория сопряженности; ○ автократический и партисипативный стиль; ○ активное и реактивное; ○ создание синергии. ● Самостоятельное упражнение: учащиеся изучают другие виды стратегического вмешательства (СУ7), ссылаясь на национальные и международные организации в различных секторах. Исследуемые вмешательства должны включать: <ul style="list-style-type: none"> ○ вмешательство человеческого фактора в процесс; ○ технико-структурные мероприятия; ○ мероприятия в области управления людскими ресурсами; ○ организационные и внешние меры воздействия. ● Упражнение в малых группах: учащиеся изучают кейс-стади об организационных стратегических вмешательствах и определяют необходимость изменений и уровень требуемого вмешательства (СУ8). ● Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите, как определить наиболее подходящие стратегии вмешательства и применимость

Упражнения	Заметки преподавателя
	<p>подходящей модели изменений (СУ9). Рассмотреть целесообразность и применимость:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ по секторам; ○ по размеру; ○ в национальном контексте.
Заключительные упражнения	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель подтверждает основные моменты цели обучения А.
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	5 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать системы для привлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров); • проводить анализ влияния организационных структур на участие заинтересованных сторон.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Компьютеры с доступом в интернет. • Доска и ручки. • СП7: слайды презентации и заметки по цели обучения С. • СП8: слайды презентации и заметки о системах для привлечения заинтересованных сторон. • СП9: слайды презентации и заметки о влиянии навыков анализа кейс-стади. • Видеоролик, демонстрирующий участие заинтересованных сторон. • СУ10: системы для привлечения заинтересованных сторон. • СУ11: организационные структуры и влияние на взаимодействие с заинтересованными сторонами.
------------------------	---

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
<p>Начальные упражнения (10 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание темы, а затем презентует охват цели обучения С (СП7): <ul style="list-style-type: none"> ○ системы для привлечения заинтересованных сторон; ○ участие заинтересованных сторон; ○ сопротивление переменам; ○ стратегии перемен.
<p>Основные упражнения (150 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет системы для привлечения заинтересованных сторон: <ul style="list-style-type: none"> ○ анализ заинтересованных сторон; ○ моделирование систем; ○ системы и подсистемы; ○ входное преобразование – выходное моделирование; ○ диаграммы с несколькими причинами; ○ факторы «TROPIC»; ○ конфигурации; ○ дивергенция и конвергенция (СП8). ● Упражнение в малых группах: учащиеся изучают кейс-стади о системах для привлечения заинтересованных сторон (СУ10), который охватывает: <ul style="list-style-type: none"> ○ функциональные и дивизионные структуры; ○ организационную культуру; ○ изображения организаций; ○ развития команды; ○ влияние на навыки; ○ повышение информированности; ○ разработку организационных обязательств.

Упражнения	Заметки преподавателя
	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся изучают различные организационные структуры и то, как они могут повлиять на взаимодействие с заинтересованными сторонами (СУ11). ● Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся просматривают короткое видео об участии заинтересованных сторон и определяют ключевые факторы успеха в достижении лояльности со стороны стейкхолдеров. ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет кейс-стади о влиянии на навыки, развитие команды и повышение осведомленности (СП9). Свяжите элементы данного кейс-стади с опытом организационных изменений на месте работы учащихся. ● Обсуждение под руководством преподавателя: обсудите типы системы вовлечения заинтересованных сторон в организациях учащихся и эффективность этих систем.
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты урока.
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson VTES Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	6 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать методы вовлечения заинтересованных сторон в процесс стратегических изменений; • проводить анализ преимуществ и недостатков различных типов стратегий вовлечения заинтересованных сторон; • определять наилучшую практику в осуществлении стратегий привлечения заинтересованных сторон.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Доска и ручки. • СП10: слайды презентации и заметки о шести шагах круга заинтересованных сторон. • СУ12: методы привлечения заинтересованных сторон. • СУ13: кейс-стади о взаимодействии с заинтересованными сторонами.
------------------------	---

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися для подтверждения понимания темы.
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет шесть шагов круга заинтересованных сторон (СП10): <ul style="list-style-type: none"> ○ определение заинтересованных сторон; ○ приоритетность заинтересованных сторон; ○ карта профайлов заинтересованных сторон; ○ разработка стратегии взаимодействия; ○ оптимизация поддержки заинтересованных сторон; ○ мониторинг изменений. ● Упражнение в малых группах: учащиеся обсуждают методы взаимодействия с заинтересованными сторонами (СУ12), включая их особенности, преимущества и недостатки: <ul style="list-style-type: none"> ○ диалог с отдельными лицами и встречи в группах; ○ представление докладов; ○ организация групповой работы; ○ формирование команды; ○ тренинги; ○ делегирование; ○ развитие; ○ общий план изменений. ● Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся обсуждают выявленные ими моменты передовых практик и связывают их с наилучшей практикой на своих рабочих местах. ● Самостоятельное упражнение: учащиеся завершают индивидуальный кейс-стади путем выявления удачных или инновационных практик в привлечении заинтересованных сторон в кейс-стади (СУ13).

Упражнения	Заметки преподавателя
	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся обсуждают вопросы о надлежащих практиках, которые они определили в кейс-стади.
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Итоговая сессия: преподаватель подтверждает основные моменты обучения.
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson VTES Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	7 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать потребности и интересы различных групп заинтересованных сторон; • анализировать реакции различных групп заинтересованных сторон на стратегические изменения; • анализировать влияние сопротивления изменениям на организационные цели; • оценивать реакцию различных организаций на сопротивление изменениям.
-------------------	--

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Доска и ручки. • СП11: слайды презентации и заметки о влиянии заинтересованных сторон. • СП12: слайды презентации и заметки о стратегиях борьбы с сопротивлением изменениям. • СУ14: сопротивление изменениям в собственной организации. • СУ15: кейс-стади о сопротивлении изменениям.
------------------------	---

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание темы.
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Упражнение в парах: учащиеся обсуждают примеры того, как стратегические изменения подвергаются сопротивлению в их собственных организациях (СУ14). ● Презентация преподавателя: преподаватель презентует примеры силы и влияния заинтересованных сторон, используя матрицу Mendelow и сопротивление изменениям (СП11). (Примечание: некоторые учащиеся, возможно, уже знакомы с матрицей Mendelow, но матрица власти/влияния является хорошим способом выявления общих интересов и потенциальных конфликтов между различными группами заинтересованных сторон.) ● Упражнение в парах: учащиеся изучают кейс-стади о сопротивлении изменениям (СУ15) и: <ul style="list-style-type: none"> ○ определяют группы заинтересованных сторон, сопротивляющихся изменениям; ○ определяют типы сопротивления (например, индивидуальное против коллективного, пассивное против активного, прямое против косвенного, поведенческое против вербального или установочного, незначительное против основного, сопротивление содержанию изменений или сопротивление процессу изменений); ○ определяют эффективность сопротивления изменениям в рамках различных групп заинтересованных сторон; ○ оценивают аргументы, представленные различными группами заинтересованных сторон; ○ определяют потенциальное влияние сопротивления на стратегические цели организации.

Упражнения	Заметки преподавателя
	<ul style="list-style-type: none"> ● Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся делятся своими выводами из упражнения в парах. ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет стратегии борьбы с сопротивлением изменениям (СП12), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ открытую обратную связь; ○ информирование/образование; ○ вовлечение; ○ форумы; ○ прослушивание и реагирование на отзывы заинтересованных сторон; ○ удовлетворение потребностей; ○ право собственности на изменение; ○ смена чемпионов; ○ передача видения; ○ получение поддержки всех ключевых игроков; ○ фокусировка на положительных сторонах; ○ внедрение учебных программ. ● Упражнение в парах: учащиеся возвращаются к обсуждению кейс-стади, который они рассмотрели ранее в процессе урока (СУ15), и определяют, как организация отреагировала на сопротивление изменениям.
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты урока.
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Самостоятельное упражнение: учащиеся оценивают реакцию организации на сопротивление организационным изменениям, ссылаясь на кейс-стади, проанализированный во время урока (СУ15). ● Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

План урока

Квалификация	Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	8 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать требования краткого описания самостоятельной работы; • понимание контекста и цели прихода приглашенного спикера на следующем уроке.
-------------------	--

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Компьютеры с доступом в интернет. <ul style="list-style-type: none"> ○ Доска и ручки. ○ СП13: слайды презентации и заметки. ○ СП14: слайды презентации и заметки о моделях изменений. ○ СП15: слайды презентации и заметки по уроку 9. ○ СУ16: самостоятельная работа. ○ СУ17: подготовка к приходу приглашенного спикера.
------------------------	--

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
<p>Начальные упражнения (10 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание темы. ● Презентация преподавателя: преподаватель делает краткое описание самостоятельной работы (СП13), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ обсуждение любых вопросов, поднятых учащимися; ○ разъяснение критериев оценки и необходимых приложений; ○ подтверждение даты представления задания учащимися.
<p>Основные упражнения (150 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель повторяет модели изменения (СП14), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ их применение; ○ участие заинтересованных сторон; ○ сопротивление изменениям; ○ стратегии борьбы с сопротивлением изменениям. ● Самостоятельное упражнение: учащиеся приступают к работе над самостоятельной работой (СУ16).
<p>Заключительные упражнения (20 минут)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель информирует учащихся об уроке 9 (СП15): <ul style="list-style-type: none"> ○ формат-мастер-класс от приглашенных спикеров; ○ цель – узнать о практическом применении стратегического управления изменениями; ○ роль учащихся – задавать вопросы; ○ требуемая подготовительная работа – исследование организации приглашенного спикера. ● Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель делит потенциальные вопросы для приглашенного спикера на конкретные темы, охватываемые в модуле, и назначает каждую тему разным учащимся.

Упражнения	Заметки преподавателя
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельное упражнение: учащиеся исследуют и готовят вопросы для приглашенного спикера (Урок 9) (СУ17).

План урока

Квалификация	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	9 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сравнивать и сопоставлять подходы к стратегическим изменениям в различных организациях; • проводить анализ передовых практик управления стратегическими изменениями в организациях; • проводить оценку результатов процесса стратегических изменений в различных организациях.
-------------------	---

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Доска и ручки. • Приглашенный спикер. • Презентация приглашенного спикера. • СУ18: сравнительный кейс-стади. • СУ19: контрольный список презентаций. • СУ20: выводы, полученные из презентации приглашенного спикера.
<p>Ключ: СУ: Список упражнений; ШФ: Шаблон формы; СП: Слайд презентации</p>	

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Введение: преподаватель делает обзор предыдущего урока и использует технику В и О с учащимися, чтобы подтвердить понимание темы, а затем представляет приглашенного спикера.
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация приглашенного спикера: приглашенный спикер представляет кейс-стади о подготовке и реализации изменений в своей организации. ● Обсуждение под руководством преподавателя: учащиеся задают заранее подготовленные вопросы по презентации приглашенного спикера. ● Упражнение в парах: учащиеся завершают сравнительный анализ кейс-стади (СУ18), сравнивая опыт другой организации с опытом приглашенного спикера. Ученики: <ul style="list-style-type: none"> ○ определяют общие черты, характеристики, проблемы, сложности и меры реагирования на изменения; ○ проводят анализ и оценку результатов. ● Презентации учащихся: учащиеся представляют свои выводы из упражнения в парах (СУ19). ● Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель помогает учащимся изучить презентации друг друга и определить основные уроки, извлеченные из сравнительного кейс-анализа учащихся.
Заключительные упражнения (20 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель повторяет основные моменты обучения, сосредоточив внимание на основных областях, отмеченных приглашенным спикером: <ul style="list-style-type: none"> ○ причины изменений; ○ проблемы; ○ стратегии, принятые для осуществления изменений; ○ используемые теоретические модели.

Упражнения	Заметки преподавателя
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины и заполняют опросник по презентации от приглашенного спикера (СУ20).

План урока

Квалификация	Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Номер урока	10 (180 минут)

Цели урока	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> • получать и понимать обратную связь по самостоятельной работе; • в состоянии провести критический обзор своей собственной работы; • объяснять, как модуль 3 повлиял на их собственную профессиональную практику.
-------------------	--

Список ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация модуля. • Оцененная работа учащихся. • Доска и ручки. • СП16: слайды презентации и заметки о результатах. • СУ21: оценка учащегося.
------------------------	--

Ключ: **СУ:** Список упражнений; **ШФ:** Шаблон формы; **СП:** Слайд презентации

Упражнения	Заметки преподавателя
Начальные упражнения (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация преподавателя: преподаватель представляет пошаговое руководство по критериям, необходимым для краткого описания самостоятельной работы (СП16).
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель и учащиеся обсуждают сильные и слабые стороны заданий, представленных учениками для оценки, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ○ выявление любых общих проблем в представленных самостоятельных работах; ○ определение удачных примеров в самостоятельных работах в целом и в конкретных заданиях учащихся; ○ обратная связь учащегося по самостоятельной работе. ● Упражнение в парах: учащиеся обсуждают, как их собственная профессиональная практика будет зависеть от тем, затронутых в модуле 3. ● Обсуждение под руководством преподавателя: преподаватель и учащиеся обсуждают ключевые уроки, полученные в процессе прохождения модуля, чтобы обеспечить учащимся понимание о прогрессе в их профессиональном развитии. Преподаватель делает связь с модулем 2: Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов.
Заключительные упражнения (20 минут)	<ul style="list-style-type: none"> ● Итоговая сессия: преподаватель подтверждает связь между данным модулем и другими модулями в данной квалификации. ● Оценка учащихся: учащиеся оценивают модуль (СУ21), в частности, сосредоточив внимание на: <ul style="list-style-type: none"> ○ то, насколько работа в группе повлияла на их подход к управлению стратегическими изменениями; ○ изменения, которые они внесут в свою текущую практику менеджмента, при участии в реализации стратегических изменений в своей собственной организации.

Упражнения	Заметки преподавателя
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельное упражнение: учащиеся пишут заметки и приложения для своего управленческого портфолио и продолжают добавлять в свой глоссарий ключевые термины.

Бриф самостоятельной работы

Квалификация	Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 профессиональный диплом в сфере стратегического управления и лидерства
Модуль	Модуль 3: Управление стратегическими изменениями
Цели обучения	<p>A понимать предпосылки для организационных стратегических изменений;</p> <p>B понимать вопросы, связанные со стратегическими изменениями в организации;</p> <p>C уметь руководить заинтересованными сторонами в разработке стратегии изменений;</p> <p>D уметь планировать внедрение моделей для обеспечения текущих изменений.</p>
Название самостоятельной работы	Кейс-стади с примерами организационных изменений
Экзаменатор	
Срок сдачи	
Дата завершения	

Профессиональный сценарий или контекст	<p>Вы являетесь помощником консультанта по управлению в крупной консалтинговой фирме. Ваш линейный менеджер попросил вас подготовить статью для международного делового журнала, который приобретается руководством международных корпораций. Статья должна быть представлена в форме кейс-стади, который рассматривает стратегическое управление в организации, которая претерпела значительные изменения. Вы можете решить сосредоточиться на изменениях, вызванных ключевыми проблемами для организации или изменениями, которые реализуются для дальнейшего использования новых возможностей.</p>
---	---

<p>Задача 1</p>	<p>Ваша статья должна включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценку влияния ключевых факторов, способствующих изменениям в организации; • анализ последствий для ресурсов, связанных с изменениями; • оценку того, как организация включила методы управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами; • критический анализ влияния и применения теории управления в стратегическом управлении изменениями внутри организации. <p>Заключительный раздел вашей статьи должен включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценку текущего положения организации; • общий план, в котором вы рекомендуете набор стратегических приоритетов и связанных с ними управленческих действий, которые могут, как внедрить, так и продолжить будущие стратегические изменения в организации.
<p>Перечень необходимых доказательств</p>	<p>Представление осуществляется в форме статьи для академического делового журнала, который фокусируется на кейс-стади организации, которая претерпела значительные изменения.</p> <p>Ваша статья не должна превышать объем 4000 слов.</p>

Критерии, охватываемые данным заданием	
Ссылка на критерий	Чтобы достичь базовой планки необходимых критериев, вы должны показать, что вы можете:
A.P1	Описать (дискурсивно) модели стратегических изменений.
A.P2	Оценить актуальность моделей стратегических изменений для организаций в современной экономике.
A.P3	Оценить пользу от использования методов стратегического вмешательства в организациях.
B.P1	Изучить необходимость стратегических изменений в организациях.
B.P2	Провести оценку факторов, определяющих необходимость стратегических изменений в организациях.
B.P3	Провести оценку последствий и возможных потерь для организации, не реагирующей на стратегические изменения.
C.P1	Разработать системы для вовлечения заинтересованных сторон в планирование изменений.
C.P2	Разработать стратегии управления изменениями с заинтересованными сторонами.
C.P3	Провести оценку систем, используемых для вовлечения заинтересованных сторон в планирование изменений.
C.P4	Создать стратегию по ограничению сопротивления изменениям.
D.P1	Разработать соответствующие модели для изменения.
D.P2	Провести план реализации изменения.
D.P3	Разработать соответствующие меры для мониторинга прогресса.

Источники информации для выполнения этой самостоятельной работы	
Другие оценочные материалы, прилагаемые к этому брифу самостоятельной работы	

For information about Pearson Qualifications, including Pearson Edexcel, BTEC and LCCI qualifications visit qualifications.pearson.com

Edexcel and BTEC are registered trademarks of Pearson Education Limited

Pearson Education Limited. Registered in England and Wales No. 872828
Registered Office: 80 Strand, London WC2R 0RL.

VAT Reg No GB 278 537121



ISBN 978-1-4469-6423-1

9 781446 964231 >