

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: ЧУМАЧЕНКО ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА  
Должность: РЕКТОР  
Дата подписания: 08.02.2022 16:40:45  
Уникальный программный ключ:  
9c9f7aaffa4840d284abe156657b8f85432bdb16



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Шифр	Наименование дисциплины (модуля)
Б1.В.ДВ	<b>Управление организационными изменениями</b>

Код направления подготовки	38.03.02
Направление подготовки	Менеджмент
Наименование (я) ОПОП (направленность / профиль)	Управление человеческими ресурсами
Уровень образования	бакалавр
Форма обучения	заочная

Разработчики:

Должность	Учёная степень, звание	Подпись	ФИО
Доцент	кандидат педагогических наук, доцент		Корнеев Дмитрий Николаевич

Рабочая программа рассмотрена и одобрена (обновлена) на заседании кафедры (структурного подразделения)

Кафедра	Заведующий кафедрой	Номер протокола	Дата протокола	Подпись
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	28.08.2019	
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	13.09.2020	

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Трудоемкость дисциплины (модуля) и видов занятий по дисциплине (модулю) .....	4
3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	5
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	10
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	15
7. Перечень образовательных технологий .....	17
8. Описание материально-технической базы .....	18

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к вариативной части основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень образования бакалавр).

1.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 з.е., 36 час.

1.3 Изучение дисциплины «Управление организационными изменениями» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися следующих дисциплин: «История управленческой мысли», «История экономики и экономических учений», «Макроэкономика», «Международный менеджмент», «Основы менеджмента», «Правоведение», «Самоменеджмент», «Экономика труда».

1.4 Дисциплина «Управление организационными изменениями» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «Высший менеджмент для руководителей», «Государственное и муниципальное управление», «Государственное регулирование экономики», «Институциональная экономика», «Корпоративная социальная ответственность», «Сравнительный менеджмент».

1.5 Цель изучения дисциплины:

обучение студентов базовым знаниям, навыкам и умениям в области управления организационными изменениями, формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у студентов технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации.

1.6 Задачи дисциплины:

1) углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организаций

2) получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлением изменениям

3) ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования и организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций

4) формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

1.7 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине в форме требований к знаниям, умениям, владениям способами деятельности и навыками их применения в практической деятельности (компетенциям):

№ п/п	Компетенция (содержание и обозначение в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП)	Конкретизированные цели освоения дисциплины		
		знатъ	уметь	владеть
1	ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	З.1 методы диагностики, необходимые для оценки контекста организационных изменений	У.1 анализировать проблемы практики управления организационными изменениями в современных организациях по отраслям.	В.1 навыками принятия и реализации управленческих решений, связанных с организационными изменениями.

**2. ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Наименование раздела дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Итого часов
	Л	ЛЗ	ПЗ	СРС	
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
<b>Первый период контроля</b>					
<i>Управление организационными изменениями в организаций раздел</i>	4	2	2	16	24
Система управления изменениями в организациях. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений	2	2		2	6
Отношение персонала организации к изменениям	2		2	2	6
Сущность и особенности изменений				2	2
Состояние и проблемы управления изменениями				2	2
Классификация изменений в организациях				2	2
Диагностика целесообразности внедрения изменений				2	2
Моделирование организационных изменений				2	2
Развивающаяся организация				2	2
<i>Основные принципы управления процессом изменений</i>	2		2	4	8
Сценарии реструктуризации управления компанией.	2		2	4	8
<b>Итого по видам учебной работы</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
<i>Форма промежуточной аттестации</i>					
Зачет					4
<b>Итого за Первый период контроля</b>					<b>36</b>

**3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ  
(РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА  
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**3.1 Лекции**

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Управление организационными изменениями в организации</b> <b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-6 (У.1, В.1, 3.1)	<b>4</b>
1.1. Система управления изменениями в организациях. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Технологические изменения (изменения в технологии).</li> <li>2. Изменения в товарах и услугах.</li> <li>3. Изменения в стратегии и структуре организации.</li> <li>4. Изменения в культуре.</li> <li>5. Пять типичных изменений по Й. Шумпетеру.</li> <li>6. Организационные изменения по масштабу.</li> <li>7. Изменения по степени формализации.</li> <li>8. Изменения по направлению возникающих инициатив.</li> <li>9. Изменения по степени планирования.</li> <li>10. Организационные изменения по характеру протекания.</li> <li>11. Классификация по признаку глубины проводимых изменений.</li> <li>12. Изменения по стилю управления ими.</li> <li>13. Изменения по реакции на внешние воздействия.</li> <li>14. Классификация изменений по уровню возникновения сопротивления изменениям.</li> </ul> Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.2. Отношение персонала организации к изменениям <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Причины сопротивления персонала прогрессивным переменам в деятельности компании.</li> <li>2. Влияние организационной культуры на восприятие изменений.</li> <li>3. Пределы негативной реакции людей на проводимые изменения.</li> <li>4. Классификация форм сопротивления изменениям.</li> <li>5. Этапы проявления реакции персонала на изменения в организации.</li> <li>6. Управление отношением персонала к изменениям.</li> <li>7. Технологии оценки отношения персонала к изменениям.</li> </ul> Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
<b>2. Основные принципы управления процессом изменений</b> <b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-6 (3.1, У.1, В.1)	<b>2</b>
2.1. Сценарии реструктуризации управления компанией. <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ситуации, диктующие необходимость реструктуризации управления компанией.</li> <li>2. Стратегия компании, как основа, определяющая цели и направления изменений.</li> <li>3. Организационная культура как предпосылка состава и модернизации стратегии.</li> <li>4. Связь стратегии и организационной структуры компании, приоритетная роль стратегии.</li> <li>5. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов.</li> <li>6. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.</li> <li>7. Моделирование и изменение организационной структуры управления.</li> <li>8. Стандарты организационного бизнес-моделирования.</li> <li>9. Информационные технологии как техническая база динамического моделирования.</li> <li>10. Методы анализа в проектах реструктуризации управления.</li> <li>11. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании.</li> </ul> Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

### 3.2 Лабораторные

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Управление организационными изменениями в организаций раздел</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b>	
ПК-6 (У.1, В.1, З.1)	
1.1. Система управления изменениями в организациях. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений 1. Системный подход: основные характеристики и свойства системы. 2. Процессный подход: основные функции процесса управления. 3. Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика», 4. Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг». 5. Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. 6. Взаимодействие организации с окружающей средой. 7. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), 8. Теория ресурсной зависимости (К.Акьюно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минцберг).	2
Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	

### 3.3 Практические

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Управление организационными изменениями в организаций раздел</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b>	
ПК-6 (У.1, В.1, З.1)	
1.1. Отношение персонала организации к изменениям 1. Классификация форм сопротивления изменениям. 2. Этапы проявления реакции персонала на изменения в организации. 3. Управление отношением персонала к изменениям. 4. Технологии оценки отношения персонала к изменениям.	2
Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	
<b>2. Основные принципы управления процессом изменений</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b>	
ПК-6 (З.1, У.1, В.1)	
2.1. Сценарии реструктуризации управления компанией. 1. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления. 2. Моделирование и изменение организационной структуры управления. 3. Стандарты организационного бизнес-моделирования. 4. Информационные технологии как техническая база динамического моделирования. 5. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. 6. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании.	2
Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	

### 3.4 СРС

<b>Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения</b>	<b>Трудоемкость (кол-во часов)</b>
<b>1. Управление организационными изменениями в организаций раздел</b>	<b>16</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-6 (У.1, В.1, З.1)	
1.1. Система управления изменениями в организациях. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Система управления изменениями в организациях. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.2. Отношение персонала организации к изменениям <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Отношение персонала организации к изменениям». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.3. Сущность и особенности изменений <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Сущность и особенности изменений». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.4. Состояние и проблемы управления изменениями <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Состояние и проблемы управления изменениями». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.5. Классификация изменений в организациях <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Классификация изменений в организациях». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.6. Диагностика целесообразности внедрения изменений <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Диагностика целесообразности внедрения изменений». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
1.7. Моделирование организационных изменений <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Моделирование организационных изменений». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

1.8. Развивающаяся организация <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Развивающаяся организация». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
<b>2. Основные принципы управления процессом изменений</b> <b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-6 (З.1, У.1, В.1)	<b>4</b>
2.1. Сценарии реструктуризации управления компанией. <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b> Решить задание в разделе практикума: «Сценарии реструктуризации управления компанией». ( Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.) Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	4

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1. Учебно-методическая литература**

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
<b>Основная литература</b>		
1	Распопов, В.М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.М.Распопов; ЭБС Znanium. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 336 с	<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=465261">http://znanium.com/bookread2.php?book=465261</a> .
2	Резник, С.Д. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник / С.Д.Резник, М.В.Черниковская, И.С.Чемезов; под общ. ред. С.Д.Резника; ЭБС Znanium. - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 382 с.	<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=425305">http://znanium.com/bookread2.php?book=425305</a> .
<b>Дополнительная литература</b>		
3	Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2018. – 86 с.	<a href="http://www.sysdynamics.ru/system/files/5/original/Katalevsky_article_agents_SD.pdf">www.sysdynamics.ru/system/files/5/original/Katalevsky_article_agents_SD.pdf</a>
4	Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организаций И. Адизеса и российская действительность [Электронный ресурс] // СОЦИС. – 2019. - № 10. - С. 63-71.	<a href="http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovich2c_Kushelevich_63-71.pdf">http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovich2c_Kushelevich_63-71.pdf</a> .

### **4.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование базы данных	Ссылка на ресурс
1	База данных финансово-экономические показатели Российской Федерации	<a href="https://www.minfin.ru/ru/statistics/">https://www.minfin.ru/ru/statistics/</a>
2	База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет»	<a href="http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/">http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/</a>
3	База данных «Экономические исследования» ЦБ России	<a href="https://www.cbr.ru/ec_research/">https://www.cbr.ru/ec_research/</a>

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 5.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Код компетенции по ФГОС					
Код образовательного результата дисциплины	Текущий контроль				Промежуточная аттестация
	Коллоквиум	Проект	Реферат	Эссе	
<b>ПК-6</b>					
3.1	+		+		+
У.1	+		+	+	+
В.1	+	+	+		+

### 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### 5.2.1. Текущий контроль.

Типовые задания к разделу "Управление организационными изменениями в организации" раздел":

##### 1. Коллоквиум

1. Факторы развития как предпосылки организационных изменений.
2. Организация с позиции организационных изменений.
3. Основные этапы развития и признаки роста организации.
4. Раскрыть методы проведения организационных изменений.
5. Понятие сопротивления организационным изменениям.
6. Раскрыть источники и причины сопротивления.
7. Раскрыть формы и уровни сопротивления.
8. В чём сущность анализа «силового поля».
9. Перечислить и раскрыть методы преодоления сопротивлению. Привести примеры.
10. Раскрыть роль организационной культуры в осуществлении изменений.
11. Раскрыть подходы к организационным изменениям.
12. Что такое стратегия изменений.
13. Виды стратегий, их характеристика.
14. Способы выбора стратегий изменений.
15. Принципы управления процессом изменений.
16. Формы систем проведения изменений.
17. Применение модели «переходного периода» для организационных изменений.
18. Применение модели постепенного наращивания для организационных изменений.
19. Применение модели создания образа (видения) EAS IER для организационных изменений.

Количество баллов: 10

## **2. Проект**

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
11. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе

Количество баллов: 10

## **3. Реферат**

1. Природа и необходимость организационных изменений. Области и сущность изменений в организации. Организационные изменения как реакции на изменения внешней среды.
2. Виды организационно – управленических нововведений. Факторы, влияющие на процесс реализации изменений в организации. Отношение к изменениям. Формирование психологической готовности к изменениям.
3. Силовая сбытовая, экспертная модели. Источники сопротивления, методы его преодоления.
4. Концепция организационного развития. Принципы и основные предпосылки. Базовые предпосылки (люди как индивиды, группа как первичная структура, организация в целом).
5. Внимание к организационной культуре как принцип организационного развития. Классификация типов организационных культур. Диагностика организационной культуры. Формирование и изменение организационной культуры.
6. Формальные рабочие группы. Лидерство. Роли в групповой работе. Социометрия как инструмент исследования рабочих групп.
7. Классификация методик. Цель, уровень, глубина методик.
8. Межличностные методики. «Консультирование», «Техника ролевого анализа», «Обучение чувствительности».

Количество баллов: 10

## **4. Эссе**

1. Понятие команды и ее отличие от группы. В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких — группы?
2. Принципы создания команд .
3. Основные этапы развития команды стратегических изменений 4. Лидер изменений в организации.
4. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
5. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
6. Сущность и элементы организационной культуры
7. Функции организационной культуры.
8. Типы организационной культуры.
9. Диагностика организационной культуры.
10. Уровни организационной культуры по Шайну.
11. Реструктуризация.
12. Реинжиниринг.
13. Развивающая организация.
14. Тотальное управление качеством.

Количество баллов: 10

Типовые задания к разделу "Основные принципы управления процессом изменений":

## **1. Коллоквиум**

1. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений.
2. Применение модели ADKAR для мониторинга изменений.
3. Перечислить и раскрыть этапы управления организационными изменениями.
4. Что такое команда изменений, отличие от группы.
5. Оценить эффективность работы команды и группы.
6. Описать процесс создания команды.
7. Факторы эффективности работы команды.
8. Перечислить и раскрыть командные роли.
9. Взаимоотношения руководителя и команды. Стиль лидерства.
10. Методы развития организационной структуры.
11. Принципы проектирования организационной структуры.
12. Понятие масштаба управляемости.
13. Раскрыть содержание управленческого консультирования.
14. Раскрыть содержание инжиниринга и реинжиниринга.
15. Раскрыть понятие аутсорсинга.

Количество баллов: 10

## **2. Проект**

1. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
2. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
3. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
4. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
5. Модель DISC.
6. 4 основных фрейма в организационном контексте.
7. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.
8. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.
9. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
10. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

Количество баллов: 10

## **3. Реферат**

1. Внутригрупповые методики». Консультирование процесса», «Диагностика команды», «Построение команды».
2. Межгрупповые методики. «Посредничество в установлении мира», «Межгрупповое отражение», «Межгрупповое построение команды».
3. Оценка реализации методик. Принципы оценки, процедуры оценки.
4. Этапы проектирования организационных изменений. Идентификация проблемы. Диагностика. Разработка плана организационных изменений.
5. Модели реализации организационных изменений. Оценка реализации организационных изменений. Модель Курта Левина. Модель исследования действием, модель «планируемых изменений». Диагностика результатов. Критерии и методы оценки.
6. Анализ поля воздействия стейкхолдеров на проведение организационных изменений.
7. Создание альтернативных управленческих структур для проведения изменений и привлечение в них представителей руководящего состава высшего уровня

Количество баллов: 10

## **4. Эссе**

1. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
2. Характеристика основных типов организационных изменений. 13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
3. Важнейшие компоненты организационных изменений.
4. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
5. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
6. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
7. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
8. Причины сопротивления изменениям.

Количество баллов: 10

### **5.2.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

## Первый период контроля

### 1. Зачет

Вопросы к зачету:

1. Факторы развития как предпосылки организационных изменений.
2. Организация с позиции организационных изменений.
3. Основные этапы развития и признаки роста организации.
4. Раскрыть методы проведения организационных изменений.
5. Понятие сопротивления организационным изменениям.
6. Раскрыть источники и причины сопротивления.
7. Раскрыть роль организационной культуры в осуществлении изменений.
8. Раскрыть подходы к организационным изменениям.
9. Виды стратегий, их характеристика.
10. Способы выбора стратегий изменений.
11. Принципы управления процессом изменений.
12. Применение модели «переходного периода» для организационных изменений.
13. Применение модели постепенного наращивания для организационных изменений.
14. Применение модели создания образа (видения) EAS IER для организационных изменений.
15. Применение модели ADKAR для мониторинга изменений.
16. Перечислить и раскрыть этапы управления организационными изменениями.
17. Принципы проектирования организационной структуры.
18. Раскрыть понятие аутсорсинга.
19. Раскрыть содержание инжиниринга и реинжиниринга.
20. Раскрыть формы и уровни сопротивления.

Типовые практические задания:

1. В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего руководителя обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Игрищев в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Игрищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Игрищеву подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Задание: разработать действия сотрудников HR-отдела в данной ситуации, с учетом того, что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят.

### 5.3. Примерные критерии оценивания ответа студентов на экзамене (зачете):

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	<ul style="list-style-type: none"><li>-дается комплексная оценка предложенной ситуации</li><li>-демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li><li>-последовательное, правильное выполнение всех заданий</li><li>-умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li></ul>
"Хорошо"	<ul style="list-style-type: none"><li>-дается комплексная оценка предложенной ситуации</li><li>-демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li><li>-последовательное, правильное выполнение всех заданий</li><li>-возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя</li><li>-умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li></ul>

"Удовлетворительно" ("зачтено")	- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации - неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя - выполнение заданий при подсказке преподавателя - затруднения в формулировке выводов
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	- неправильная оценка предложенной ситуации - отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1. Лекции**

Лекция - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой устное, монологическое, систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала с демонстрацией слайдов и фильмов. Работа обучающихся на лекции включает в себя: составление или слежение за планом чтения лекции, написание конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.

Требования к конспекту лекций: краткость, схематичность, последовательная фиксация основных положений, выводов, формулировок, обобщений. В конспекте нужно помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Последующая работа над материалом лекции предусматривает проверку терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. В конспекте нужно обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

### **2. Лабораторные**

Лабораторные занятия проводятся в специально оборудованных лабораториях с применением необходимых средств обучения (лабораторного оборудования, образцов, нормативных и технических документов и т.п.).

При выполнении лабораторных работ проводятся: подготовка оборудования и приборов к работе, изучение методики работы, воспроизведение изучаемого явления, измерение величин, определение соответствующих характеристик и показателей, обработка данных и их анализ, обобщение результатов. В ходе проведения работ используются план работы и таблицы для записей наблюдений.

При выполнении лабораторной работы студент ведет рабочие записи результатов измерений (испытаний), оформляет расчеты, анализирует полученные данные путем установления их соответствия нормам и/или сравнения с известными в литературе данными и/или данными других студентов. Окончательные результаты оформляются в форме заключения.

### **3. Практические**

Практические (семинарские занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий и семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

### **4. Зачет**

Цель зачета – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных знаний по учебной дисциплине и соответствующих им умений и навыков, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве информации.

Подготовка к зачету начинается с первого занятия по дисциплине, на котором обучающиеся получают предварительный перечень вопросов к зачету и список рекомендуемой литературы, их ставят в известность относительно критериев выставления зачета и специфике текущей и итоговой аттестации. С самого начала желательно планомерно осваивать материал, руководствуясь перечнем вопросов к зачету и списком рекомендуемой литературы, а также путем самостоятельного конспектирования материалов занятий и результатов самостоятельного изучения учебных вопросов.

По результатам сдачи зачета выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

### **5. Коллоквиум**

Коллоквиум - вид учебно-теоретических занятий, представляющий собой групповое обсуждение под руководством преподавателя достаточно широкого круга проблем, например, относительно самостоятельного большого раздела лекционного курса.

Подготовка к данному виду учебных занятий осуществляется в следующем порядке: преподаватель дает список вопросов, ответы на которые следует получить при изучении определенного перечня научных источников; студентам во внеаудиторное время необходимо прочитать специальную литературу, выписать из нее ответы на вопросы, которые будут обсуждаться на коллоквиуме, мысленно сформулировать свое мнение по каждому из вопросов, которое они высажут на занятии.

### **6. Реферат**

Реферат – теоретическое исследование определенной проблемы, включающее обзор соответствующих литературных и других источников.

Реферат обычно включает следующие части:

1. библиографическое описание первичного документа;
2. собственно реферативная часть (текст реферата);
3. справочный аппарат, т.е. дополнительные сведения и примечания (сведения, дополнительно характеризующие первичный документ: число иллюстраций и таблиц, имеющихся в документе, количество источников в списке использованной литературы).

Этапы написания реферата

1. выбрать тему, если она не определена преподавателем;
2. определить источники, с которыми придется работать;
3. изучить, систематизировать и обработать выбранный материал из источников;
4. составить план;
5. написать реферат:
  - обосновать актуальность выбранной темы;
  - указать исходные данные реферируемого текста (название, где опубликован, в каком году), сведения об авторе (Ф. И. О., специальность, ученая степень, ученое звание);
  - сформулировать проблематику выбранной темы;
  - привести основные тезисы реферируемого текста и их аргументацию;
  - сделать общий вывод по проблеме, заявленной в реферате.

При оформлении реферата следует придерживаться рекомендаций, представленных в документе «Регламент оформления письменных работ».

### **7. Проект**

Проект – это самостоятельное, развёрнутое решение обучающимся, или группой обучающихся научно-исследовательского, творческого или практического характера.

Этапы в создании проектов.

1. Выбор проблемы.
2. Постановка целей.
3. Постановка задач (подцелей).
4. Информационная подготовка.
5. Образование творческих групп (по желанию).
6. Внутригрупповая или индивидуальная работа.
7. Внутригрупповая дискуссия.
8. Общественная презентация – защита проекта.

## **8. Эссе**

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями: мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы . При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире.

Этапы написания эссе:

1. написать вступление (2–3 предложения, которые служат для последующей формулировки проблемы).
2. сформулировать проблему, которая должна быть важна не только для автора, но и для других;
3. дать комментарии к проблеме;
4. сформулировать авторское мнение и привести аргументацию;
5. написать заключение (вывод, обобщение сказанного).

При оформлении эссе следует придерживаться рекомендаций, представленных в документе «Регламент оформления письменных работ».

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

1. Дифференцированное обучение (технология уровневой дифференциации)
2. Развивающее обучение
3. Проблемное обучение
4. Игровые технологии

## **8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ**

1. учебная аудитория для лекционных занятий
2. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
3. лаборатория
4. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
5. Лицензионное программное обеспечение:
  - Операционная система Windows 10
  - Microsoft Office Professional Plus
  - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
  - Справочная правовая система Консультант плюс
  - 7-zip
  - Adobe Acrobat Reader DC
  - Звуковой редактор Audacity
  - Издательская система Scribus
  - Видео редактор Virtual Dub
  - Интернет-браузер
  - Microsoft Windows Server 2016