

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2025
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тюменский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - *магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»*, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Составители:

к.э.н.

(ученая степень, ученое звание)

Абрамова Л. А.

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании совета Высшей школы экономики и управления

«12» _июня_ 2025 г., протокол № _12_

И. о. директора Высшей школы
экономики и управления

к.э.н.,

доцент

(уч.степень,
уч.звание)

Скорниченко Н. Н.

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

- формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями	ИПК-3.1. Определяет потребность в ограниченных стратегических ресурсах на основе использования соответствующих методов, а также ключевые показатели эффективности их использования ИПК-3.2. Выстраивает организационные отношения и коммуникации в системе стратегического управления организацией с учетом отраслевых стандартов ИПК-3.3. Поддерживает и совершенствует систему контроля за использованием стратегических ресурсов организации ИПК-3.4. Обеспечивает взаимодействие между процессами в организации	Знает: - основные технологии управления изменениями - принципы и подходы к формированию эффективных команд Умеет: - формировать цели организационных изменений - оценивать эффективность деятельности по управлению изменениями ресурсов организации; Владеет: - передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации, возможностями автоматизации управленческой деятельности набором методов и инструментов управления организационными изменениями	08.018 Специалист по управлению рисками 07.007 Специалист по процессному управлению
ПК-5. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой на основе обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями.	ИПК-5.1. Разрабатывает методологические основы построения системы стратегического управления организацией и проводит экспертизу практикуемых в ней методик в контексте непрерывности ведения бизнеса ИПК-5.2. Осуществляет контроль научно-исследовательской деятельности по стратегическому управлению организацией	Знает: - научные основы организационно-управленческой деятельности и основные школы и подходы в области управления изменениями. - принципы, формы и методы диагностики организационного развития - формы и методы управленческих воздействий Умеет: - научно подходить к пониманию общей сути проблем управления изменениями, функций и процессов - принимать эффективные решения по управлению изменению в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений	08.018 Специалист по управлению рисками 07.007 Специалист по процессному управлению

		Владеет: - новыми подходами к мотивации исполнительской деятельности - принципами построения и эффективного функционирования организаций	
--	--	---	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоемкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	44
занятия лекционного типа (лекции)	20
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24
лабораторные работы	- /-
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	73
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	73
Выполнение курсового проекта /курсовой работы	-
Контроль (часы на экзамен)	27
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной формы обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ПК-5 ИПК-5.1 ИПК-5.2	ТЕМА 1. Организация как объект изменений 1. Понятие и основные черты организации. 2. Модели организации. 3. Внешняя среда организации: факторы особенности влияния.	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Организация как объект изменений		4		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-5 ИПК-5.1 ИПК-5.2	ТЕМА 2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция 1. История возникновения и развития организационных изменений. 2. Принципы управления организационными изменениями. 3. Классификация организационных изменений.	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция		2		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-3 ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	ТЕМА 3. Системный подход к управлению. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации 1. Определение системы и системного подхода. 2. Применение системного подхода в менеджменте. 3. Преимущества и ограничения системного подхода. 4. Жизненный цикл организации. 5. Особенности управления на разных стадиях жизненного цикла.	4			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Системный подход к управлению. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации		4		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-3 ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	ТЕМА 4. Концепции и модели управления изменениями. Условия и факторы эффективного управления изменениями 1. Классификация концепций управления изменениями. 2. Модели управления изменениями. 3. Внутренние и внешние условия эффективности управления изменениями.	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Концепции и модели управления изменениями. Условия и факторы эффективного управления изменениями		4		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-3 ИПК-3.1 ИПК-3.2	ТЕМА 5. Этапы управления организованными изменениями 1. Методы диагностики и анализа при	4			Выполнение практических заданий

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ИПК-3.3 ИПК-3.4	изменениях в организации. 2. Проектирование организационных изменений. 3. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений. 4. Реализация организационных изменений. 5. Контроль над управлением переменами.				
	Практическое занятие № 5. Этапы управления организованными изменениями		4		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-3 ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	ТЕМА 6. Стратегический аспект управления изменениями 1. Стратегии осуществления изменений. 2. Основные области стратегических изменений. 3. Разработка и реализация стратегии изменений.	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 6. Стратегический аспект управления изменениями		4		
	Самостоятельная работа.			10	
ПК-3 ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3 ИПК-3.4	ТЕМА 7. Управление организационными изменениями в подсистемах организации 1. Подсистема 1: Структура организации. 2. Подсистема 2: Бизнес-процессы организации. 3. Подсистема 3: Управление персоналом организации 4. Подсистема 4. Организационная культура.	4			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 7. Управление организационными изменениями в подсистемах организации		2		
	Самостоятельная работа.			13	
	ИТОГО	20	24	73	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов **образовательных технологий**:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям / лабораторным работам и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;

- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение всех практических заданий.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Подготовка рефератов
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Подготовку к тестированию по темам курса
6. Подготовку к промежуточной аттестации по курсу

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. направлениям подгот. / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 294 с. : ил. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=438377> (дата обращения: 19.08.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109511-9. - Текст : электронный.
2. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. - (Научная мысль). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=941082> (дата обращения: 12.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101065-5. - Текст : электронный.
3. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учеб. для студентов, обучающихся в магистратуре по упр. специальностям / А. Т. Зуб. - Документ read. - Москва : ФОРУМ [и др.], 2019. - 383 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=367315> (дата обращения: 19.02.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8199-0631-6. - 978-5-16-011027-1. - 978-5-16-103086-8. - Текст : электронный.
4. Лачинина, Т. А. Управление изменениями : учеб. пособие / Т. А. Лачинина. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 259 с. - (Высшее образование). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=450006> (дата обращения: 02.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-110039-4. - Текст : электронный.
5. Управление изменениями в современных компаниях : монография / Н. А. Алмастьян, Ю. П. Анискин, М. Ю. Архипова [и др.] ; под общ. ред. Р. М. Нижегородцева и С. Д. Резника. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 263 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=438139> (дата обращения: 09.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106621-8. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

6. Балашов, А. П. Теоретические основы реструктуризации организации : учеб. пособие для студентов вузов по направлениям подгот. 38.04.01 "Экономика", 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Балашов ; Сибир. федер. науч. центр агробиотехнологий Рос. акад. наук (СФНЦА РАН). - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2023. - 254 с. - Слов. ключевых терминов и понятий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=444815> (дата обращения: 20.08.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0502-3. - 978-5-16-104666-1. - Текст : электронный.
7. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие [для магистрантов по направлению подгот. "Менеджмент"] / А. П. Балашов. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2024. - 298 с. - Терминол. слов. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=444632> (дата обращения: 20.02.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0343-2. - 978-5-16-100357-2. - Текст : электронный.
8. Блинов, А. О. Управление изменениями : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с. : табл. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432105> (дата обращения: 28.10.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст : электронный.

9. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учеб. для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация "Магистр") / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - 4-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 212 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432124> (дата обращения: 28.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05162-3. - Текст : электронный.

10. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 303 с. : ил., табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=444646> (дата обращения: 28.10.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-009813-5. - 978-5-16-101261-1. - Текст : электронный.

11. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская ; под ред. С. Д. Резника. - 5-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 371 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=456080> (дата обращения: 03.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-112621-9. - Текст : электронный.

12. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под ред. С. Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 193 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=451439> (дата обращения: 03.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-112672-1. - Текст : электронный.

13. Управление изменениями : учебник / Р. Р. Хуссамов, А. В. Трачук, Н. В. Линдер [и др.]. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 446 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=455926> (дата обращения: 03.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-112165-8. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. - Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 28.03.2025). - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». - Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 28.03.2025). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». - Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС). Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;

- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	7	10	70
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах)	1	30	30
Итого по дисциплине			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

ТЕМА 1. Организация как объект изменений

Задание 1. Тест «Организация как объект изменений»

Вопрос	Варианты ответов
1. Понятие «организации» с точки зрения объекта исследования трактуется как:	а) проблема исследования, которая требует изучения; б) искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции; в) совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы.
2. Понятие «организации» как процесса определяется как:	а) совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования; б) искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции; в) упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта.
3. Какого свойства организации не существует?	а) размер; б) сложность; в) формализация; г) рациональность; д) иерархическая структура; е) специализация; ж) многоаспектность.
4. Отметьте, какие признаки классификации организации существуют?	а) по характеру деятельности б) по сфере деятельности; в) по отраслевой принадлежности; г) по степени состоятельности; д) по форме собственности; е) по численности рабочих; ж) по организационной структуре; з) по характеру руководителя.
5. Что относится к факторам внутренней среды организации?	а) факторы прямого и косвенного воздействия; б) структура, цели, задачи, технология и персонал; в) организация, планирование, мотивация и контроль.
6. Что входит во внешнюю среду организации?	а) политика; б) внешние органы государственной власти; в) персонал организации; г) правовые факторы; д) экономические условия; е) потребители; ж) технологические факторы; з) конкуренты.

7. Какие организации признаются коммерческими?	а) любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету; б) любые организации, зарегистрированные в реестре юридических лиц; в) организации, преследующие в качестве основной цели деятельности извлечение прибыли; г) организации, не преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.
8. В зависимости от целей деятельности выделяются следующие виды организаций (предприятий):	а) малые, средние, крупные; б) промышленные строительные, торговые; в) коммерческие, некоммерческие; г) частные и государственные.

Задание 2. Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления.
7. Цель организации – это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.
12. Управление по целям – обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества управления и производства – эта цель важна для любой организации.
15. Управление – это средство достижения целей для организации.
16. Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
17. Цели организации должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.

ТЕМА 2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция

Задание 1. Дайте классификацию типов организационных изменений и их характеристики

Признак классификации	Типы организационных изменений	Характеристика
По источнику воздействия		
По вероятности событий		
По глубине временного действия		
По подходу к управлению		
По ориентации		
По форме		
По функциям управления		
По функциональной направленности процессов организации		
По глубине преобразований		

Задание 2. Охарактеризуйте типы организационных паталогий. На примере конкретной организации (в которой работаете или проходили практику) определите наличие тех или иных паталогий. Приведите примеры.

Группа паталогий	Вид паталогий	Краткое описание	Наличие в организации (+/пример)
Паталогии в строении организации	– Господство структуры над функцией		
	– Автаркия подразделений		
	– Несовместимость личности с функцией		
	– Бюрократия		
Паталогии в управленческих решениях	– Маятниковые решения		
	– Дублирование организационного порядка		
	– Игнорирование организационного порядка		
	– Стагнация		
	– Подавление развития функционированием		
	– Демотивирующий стиль руководства		
Паталогии в организационных отношениях	– Инверсия		
	– Конфликт		
	– Неуправляемость		
	– Бессубъектность		
	– Преобладание личных отношений над служебными		
	– Рассеивание целей		

Задание 3.

Тест

Вопрос	Варианты ответов
1. Изменение – это:	а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию; б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация); в) перемена состояния чего-либо между двумя моментами времени; г) все ответы верны.
2. К видам организационных изменений относят:	а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов; б) изменения в бизнес-процессах; в) изменения программ и планов организации; г) реинжиниринг бизнес-процессов; д) все ответы верны
3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда	а) изменения происходят радикально; б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично; в) оба ответа верны.
4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны	а) эволюционный и революционный; б) процессный и содержательный; в) структурный, содержательный и процессный; г) организационный и производственный
5. Эволюционные изменения предполагают	а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации б) глубокие и всесторонние перемены; в) реинжиниринг бизнес-процессов; г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее

	персонала.
6. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений	а) реструктуризация; б) изменения, ориентированные на организационную структуру; в) непредвиденные изменения
7. В зависимости от вероятности событий различают	а) непредвиденные изменения; б) революционные изменения; в) изменения, ориентированные на задачи; г) фронтальные изменения
8. Для проведения быстрых изменений следует использовать:	а) директивную политику; б) политику переговоров; в) аналитическую политику; г) политику проб и ошибок
9. Процесс организационных изменений включает	а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию; б) переход к новому состоянию и закрепление изменений; в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.
10. Лидеры в организационных изменениях	а) обеспечивают достижение цели команды; б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп; в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп
11. Потенциал изменения – это:	а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита; б) нереализованные возможности изменения организации; в) оба ответа верны
12. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:	а) скорость изменения; б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании; в) процессы изменения

ТЕМА 3. Системный подход к управлению. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации

Задание 1. Подготовьте реферат и презентацию на одну из предложенных тем.

Темы рефератов

1. Закономерности развития организации.
2. Подходы к организационному развитию.
3. Законы развития организации.
4. Свойства развития.
5. Модель организационного развития Л. Грейнера.
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
7. Модель органического эволюционного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла.
8. Сравнительный анализ моделей Л. Грейнера, И. Адизеса, Б. Ливехуда и Ф. Глазла.
9. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента.

Задание 2. Используя следующую таблицу, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков.

№ п/п	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Стиль руководства (преобладающий)	Количественный состав работников	Способы мотивации
1	Рождение организации					
2						
...						

ТЕМА 4. Концепции и модели управления изменениями. Условия и факторы эффективного управления изменениями

Задание 1. Опишите базовые модели в управлении изменениями

Модель управления изменениями	Описание модели
Модель К. Левина	
Модель Р. Липитта	
Модель «переходного периода»	
Модель постепенного наращивания	
Модель «EASIER»	
Модель «Айсберга» С.Н. Германа	
Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа	
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	
Кривая изменений Дж. Дак	

Задание 2. Охарактеризуйте 14 принципов Деминга в цикле PDCA. Поясните реализацию этих принципов на примере конкретной организации (в которой работаете или проходили практику)

Принцип	Характеристика	Реализации в организации
1		
...		
...		
...		
...		
14		

Задание 3. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в вашей организации (в которой Вы работаете или проходили практику).

1. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

ТЕМА 5. Этапы управления организованными изменениями

Задание 1. Практическое задание «Проведение анализа деятельности организации»

Необходимо провести анализ деятельности выбранной организации.

Структура выполнения задания

1. Выбор организации для проведения анализа
2. Описание организации и критериев необходимости проведения анализа деятельности
— название организации;

- организационно правовая форма;
- сфера деятельности;
- обоснование необходимости анализа.

3. Выбор методов анализа деятельности организации (STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ сил К. Левина, схема «входа-выхода»)

4. Проведение анализа деятельности организации.

5. Результаты диагностики деятельности организации.

6. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

Задание 2. Практическое задание «Методы диагностики и анализа»

Распределите соответствующие методы диагностики и анализа организации

Наблюдение	Методы диагностики
Интервьюирование	
Анкетирование	
Тестирование	
SWOT-анализ	
куб Прайса	Методы организационного анализа
STEP-анализ	
анализ поля сил К. Левина	
схема «входа-выхода»	

Задание 3. Практическое задание «Методы организационной диагностики»

Заполните таблицу, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики.

Таблица - Основные достоинства и потенциальные проблемы методов организационной диагностики

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

- Несоответствие выборки целям диагностики.
- Пристрастность наблюдателя и проблема надежности.
- Нет пристрастности ответов.
- Адаптивность – применимо для сбора данных по различным вопросам проблемам.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность респондента.
- Влияние вопросов на ответы.
- Сверхинтерпретация данных.
- Возможность сбора большого объема данных.
- Источник содержательных данных.
- Эмпатичность.
- Трудоемкость.
- Реальное время, а не ретроспектива.
- Адаптивность.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Неэмпатичность.

- Возможность установки обратной связи.
- Простота использования на больших выборках.
- Трудоемкость.
- Низкая репрезентативность.
- Сбор данных о поведении, а не отчет о нем.
- Трудности оценки и поиска.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность интервьюера.
- Пристрастность респондентов.

Задание 4. Ситуация «Большая перестройка»

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно- управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

Вопрос: Как обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников, исключив дублирование функций, и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

Задание 5. Практическое задание «Последствия сопротивления изменениям»

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Таблица - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

ТЕМА 6. Стратегический аспект управления изменениями

Задание 1. Тест

1. Потенциал изменения – это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;

- в) оба ответа верны.
- 2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменений, относятся:
 - а) скорость изменения;
 - б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
 - в) процессы изменения.
- 3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:
 - а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
 - б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
 - в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
 - г) все предыдущие ответы верны.
- 4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:
 - а) только комплексную;
 - б) безотлагательную или поэтапную;
 - в) структурированную;
 - г) любую из вышеперечисленных.
- 5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:
 - а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
 - б) цели и действия;
 - в) цели, действия и сроки.
- 6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:
 - а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
 - б) что руководители организации создают программы организационно- культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей.
- 7. В какой стратегии изменений используется подход, основанный на четком определении проблемы, сборе и изучении информации и использовании экспертов:
 - а) нормативная стратегия;
 - б) директивная стратегия;
 - в) аналитическая стратегия;
 - г) нет верных вариантов.
- 8. Обязательное требование к разработке стратегий: стратегии должны
 - а) представлены в функциональной форме;
 - б) обеспечивать устойчивое преимущество в конкуренции;
 - в) вести к повышению экономического потенциала;
 - г) поддерживать систему информирования персонала.
- 9. На системном подходе базируется:
 - а) методология оргпроектирования;
 - б) методология реструктуризации;
 - в) методология реинжиниринга;
 - г) методология стратегического подхода.

10. Какие одновременно происходящие события требуют времени, сил и ресурсов от менеджера, проводящего изменения в организации?

- а) текущие процессы и поддержание уже осуществленных изменений;
- б) текущие процессы и подготовка к проведению изменений;
- в) закрепление достигнутого в проведении изменений и планирование дальнейших шагов;
- г) текущие процессы, поддержание уже осуществленных изменений и подготовка новых изменений

11. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла; д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

12. Основные условия выполнения стратегии – это:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление в следствие:

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

14. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

Задание 2. Кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации по функциям? Поставьте крестики в соответствующие клетки данной таблицы.

№ п/п	Что	Кто				
		Отдел стратегического развития (ОСР)	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Президент (генеральный директор)	Совет директоров
1	Стратегический анализ					
2	Разработка миссии и стратегических целей					
3	Разработка стратегических приоритетов					

4	Разработка стратегий элементов и подсистем					
5	Установка базовых конкурентных стратегий (БКС)					
6	Выбор стратегических альтернатив					
7.	Установка миссии и стратегических целей					
8	Установка стратегических приоритетов					
9	Утверждение корпоративной стратегии					
10	Реализация корпоративной стратегии					
11	Стратегический контролинг					

Задание 3. Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций?

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктивно-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	
7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

Поставьте крестик напротив названия соответствующей стратегии

ТЕМА 7. Управление организационными изменениями в подсистемах организации

Задание 1. «Реструктуризация реальной организации»

1. Составьте перечень основных факторов успешной реализации программы реструктуризации предприятия. Приведите примеры российских компаний в которых был осуществлен процесс реструктуризации.

2. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем отличие между этими понятиями?

Задание 2. Ситуация «Обратная связь»

На заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам. Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие несознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

- сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

- на территории завода нет разметки для движения фуры, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Вопрос: Как HR может изменить ситуацию?

Задание 3. «Пример организации»

1. Охарактеризуйте два направления работы служб персонала (тактическое и стратегическое).

2. Расскажите о сопротивлении персонала изменениям на примере реальной организации.

3. Попробуйте назвать и охарактеризовать наиболее распространенную классификацию видов сопротивления изменениям по уровню проявления.

Задание 4. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

В графе 2 табл. 1 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 1 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляция и кооптация	
Моббинг, буллинг	

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования) / устно-письменная форма по экзаменационным билетам.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

ПК-5. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой на основе обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями.

1. Изменения:

- A. обязательно происходят во всех организациях без исключения
- B. стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- C. должны происходить только в кризисных организациях
- D. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений:

- A. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- B. имеет практическое и теоретическое значение
- C. представляет интерес для студентов
- D. представляет интерес для ученых

3. Цель изменений:

- A. сократить персонал
- B. устранить недостатки во внутренней среде организации
- C. изменить выпускаемые продукты и структуру
- D. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- A. низкий профессионализм персонала
- B. внешние и внутренние
- C. внешние, внутренние, психологические
- D. логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений:

- A. индивидуальный, групповой, системный
- B. внешний и внутренний
- C. логический, социологический, психологический
- D. закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений:

- A. обоснованы специалистами по управлению изменениями
- B. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- C. организация формулирует самостоятельно
- D. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена:

- A. Коттером
- B. Грейнером
- C. Мильнером
- D. Левином

8. Модель Кемерон и Грина:

- A. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- B. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

- С. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
 - D. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
9. Знание моделей процесса организационных изменений:
- A. представляет интерес для ученых
 - B. не имеет смысла при планировании изменений
 - C. представляет интерес для студентов
 - D. имеет практическое и теоретическое значение
10. Модели процесса организационных изменений:
- A. противоречат друг другу
 - B. должны одновременно использоваться при проведении изменений
 - C. могут иметь разное количество этапов
11. Модель Коттера:
- A. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
 - B. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
 - C. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
 - D. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
12. Модель процесса организационных изменений:
- A. набор математических формул
 - B. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
 - C. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
 - D. в практике управления изменениями не используется
13. Для проведения изменений в организации требуется:
- A. желание руководства
 - B. наличие проблем
 - C. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
 - D. отсутствие сопротивления изменениям
14. Диагностика:
- A. анализ производственной деятельности
 - B. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
 - C. анализ кадрового состава
 - D. анализ финансового состояния
15. Модель Надлера — Ташмена:
- A. описывает текущее состояние и основные направления изменений
 - B. описывает основные этапы проведения изменений
 - C. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
 - D. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
16. Модель К.Левина «Анализ поля сил»:
- A. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
 - B. описывает текущее состояние и основные направления изменений
 - C. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
 - D. описывает основные этапы проведения изменений
17. Команда проекта организационных изменений подбирается по:
- A. личностным характеристикам
 - B. профессиональным признакам
 - C. профессиональным и личностным характеристикам

18. Агент изменений — это:

- A. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- B. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- C. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- D. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

19. Команда проекта изменений в организации:

- A. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- B. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- C. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- D. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

20. Основные формы сопротивления изменениям:

- A. слухи, утаивание информации
- B. открытая, закрытая
- C. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- D. забастовки, увольнения, неподчинение

ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями.

21. Дайте определение понятию «организация»?

22. Что обозначается термином «модель»?

23. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации?

24. Что включает в себя внутренняя среда организации?

25. Что включает в себя внешняя среда организации?

26. Дайте определение термина «организационное изменение».

27. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.

28. По каким признакам классифицируются организационные изменения?

29. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?

30. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.

31. Какова роль изменений в организации?

32. Что включает в себя примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии?

33. Соответствует ли структура компании ее стратегии?

34. Назовите фазы жизненного цикла организации.

35. Что предполагает динамическая организация?

36. Что из себя представляет система управления?

37. Что означает термин «антикризисное управление»?

38. Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории?

39. Каковы свойства (или признаки) процесса развития?

40. Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны?

41. Дайте определение понятия «Организационная диагностика».

42. Перечислите основные методы организационной диагностики.

43. В чем заключается суть метода «мозговой штурм»?

44. Каково предназначение и содержание методов организационного анализа?

45. В чем заключается отличие STEP-анализа от SWOT-анализа?

46. Дайте определение «стратегического континуума».

47. Перечислите основные области стратегических изменений.

48. Что подразумевается под ключевыми стратегическими изменениями?

49. Назовите основные подходы у реструктуризации компании.

50. Назовите этапы реинжиниринга бизнес-процессов,