

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Якушин Владимир Андреевич  
Должность: ректор, д.ю.н., профессор  
Дата подписания: 09.06.2023 07:49:01  
Уникальный программный ключ:  
a5427c2559e1ff4b007ed9b1994671e27053e0dc

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛЖСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Н. ТАТИЩЕВА» (институт)

УТВЕРЖДЕНО  
приказом  
ректора Якушиным В.А.  
от 05 мая 2022г. №51/1

### **Рабочая программа дисциплины**

#### **Б1.В.12 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
квалификация (степень) выпускника – бакалавр  
профиль – «Менеджмент организации»  
форма обучения – очная/очно-заочная  
профиль направления – менеджмент организации

Рабочая программа по основной образовательной программе направления 38.03.02 Менеджмент, профиль направления – менеджмент организации разработана в соответствии:

- федеральным образовательным стандартом по направлению 38.03.02 Менеджмент и уровню высшего образования «бакалавриат», утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. №970;

- основной образовательной программой высшего образования ОАНО ВО «ВУиТ» по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль направления – менеджмент организации;

- локальными нормативными актами ОАНО ВО «ВУиТ».

Разработчик(и) : Немцев Александр Дмитриевич

**ОДОБРЕНА**

учебно-методическим советом

Протокол № 4/22 от «28» апреля 2022г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b> | <b>5</b>  |
| <b>4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>5.1 Календарно-тематическое планирование .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>5.2. Краткое содержание лекционного курса .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>5.3. Тематика практических и семинарских занятий .....</b>                                   | <b>10</b> |
| <b>6 ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ .....</b> | <b>13</b> |
| <b>6.1. Основная литература .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>6.2 Дополнительная литература .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>7 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                          | <b>14</b> |
| <b>8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                         | <b>13</b> |
| <b>8.1. Образовательные технологии .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>8.2. Занятия лекционного типа.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>8.3. Семинарские (практические) занятия .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>8.4. Самостоятельная работа обучающихся .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>8.4.1. Выполнение домашнего задания .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>8.5. Эссе (реферат) .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>9. НЕОБХОДИМАЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>10. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....</b>   | <b>25</b> |

## **1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа дисциплины является частью основной образовательной программы в соответствии с ФГОС++ высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», уровень Бакалавр.

Программа разработана в соответствии с требованиями Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалиста, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 № 245.

Образовательная деятельность по дисциплине осуществляется на государственном языке РФ.

Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах характеризует ее объем, как части образовательной программы. Величина зачетной единицы 36 академических часов.

Качество обучения по дисциплине определяется в рамках внутренней системы оценки, а также внешней системы оценки, в которой образовательная организация принимает участие на добровольной основе в рамках профессионально-общественной аккредитации.

К оценке качества обучения могут привлекаться работодатели и их объединения с целью подготовки обучающихся в соответствии с профессиональными стандартами и требованиями рынка труда к специалистам данного профиля.

В целях совершенствования образования к оценке качества также могут привлекаться обучающиеся, которым предоставляется возможность выразить свое мнение относительно условий содержания и качества учебного процесса.

## **2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Целями изучения дисциплины: овладеть технологией управления изменениями, определить (выявить) предпосылки разработки сценариев развития организации, факторы, условия и механизмы реализации стратегии управления изменениями в организации.

В задачи дисциплины входят: определение общей концепции управления изменениями, анализ методов и механизмов организационных изменений на основе системного и комплексного подходов, уточнение основных понятий с

учетом формирования нового мировоззрения на природу и сущность организационных изменений.

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

| Наименование компетенции   | Код компетенции |
|--|-----------------|
| Владение навыками планирования и организации деятельности на уровне структурного подразделения | ПК - 4          |

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Данная учебная дисциплина относится к части образовательной программы направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», формируемой участниками образовательных отношений .

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Общая экономическая теория», «Теория организации», «Управление персоналом», «Организационное поведение» и др.

В результате освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» обучающийся должен:

**Знать:**

- базовые понятия, характеризующие процесс управления изменениями;
- методы проведения изменений на уровне структурного подразделения;
- основные принципы построения и изменения систем мотивации персонала организации;
- технологию и модели управления организационными изменениями.

**Уметь:**

- применять на практике объективные законы развития организаций;
- определять перспективные направления развития и разрабатывать сценарные варианты долгосрочной деятельности структурного подразделения организации;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- планировать и осуществлять программы организационных изменений.

**Владеть:**

- навыками планирования и управления изменениями;
- способами формирования и развития организационной культуры с целью

управления изменением поведения групп.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при прохождении преддипломной практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

| Вид учебной работы                               | Семестр 7<br>(очн) | Семестр 7<br>(оч-заоч) |
|--|--------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>             | 108 час            | 108час                 |
|  | 3 зет              | 3 зет                  |
| <b>Контактная работа с преподавателем</b>        | 33                 | 33                     |
| В том числе:                                     |                    |                        |
| Лекции   | 16                 | 16                     |
| Практические/семинарские занятия                 | 16                 | 16                     |
| Лабораторные занятия                             | -                  |                        |
| Консультации                                     | 1                  | 1                      |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>            | 39                 | 39                     |
| В том числе:                                     |                    |                        |
| Курсовой проект / работа                         | -                  |                        |
| Расчетно-графическая работа                      | -                  |                        |
| Контрольная работа                               |                    |                        |
| Реферат /эссе / доклад                           |                    |                        |
| Иное (интерактивная работа в интернет)           |                    |                        |
| Подготовка к экзамену                            |                    |                        |
| <b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экз)</b> | 36                 | 36                     |

#### 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Календарно-тематическое планирование

| №<br>п/п | Тема | Количество часов на        |   |                            |   | Форма<br>контроля |
|----------|------|----------------------------|---|----------------------------|---|-------------------|
|          |      | Лекции<br>(оч/оч-<br>заоч) | Практ<br>ич<br>еские<br>заняти<br>я<br>(оч/оч-<br>заоч) | Инди<br>вид<br>занят<br>ия | Самос<br>то<br>ятельн<br>ую<br>работу<br>(оч/оч-<br>заоч) |                   |

|    |   |       |       |  |       |                                    |
|----|---|-------|-------|--|-------|------------------------------------|
| 1  | Диалектика развития и закономерности изменений организаций      | 1/1   | 1/1   |  | 3/3   | Устный опрос                       |
| 2  | Концепция управления изменениями                                | 1/1   | 1/1   |  | 3/3   | Устный опрос, подготовка доклада   |
| 3  | Диагностика организаций   | 1/1   | 1/1   |  | 3/3   | Устный опрос, подготовка реферата. |
| 4  | Виды изменений  | 1/1   | 1/1   |  | 4/4   | Разбор кейсов.                     |
| 5  | Стратегии и проблемы реализации изменений организации           | 2/2   | 2/2   |  | 4/4   | Устный опрос, контрольная работа.  |
| 6  | Модели управления изменениями                                   | 2/2   | 2/2   |  | 4/4   | Устный опрос, реферат.             |
| 7  | Инструментарий реализации изменений                             | 2/2   | 2/2   |  | 4/4   | Устный опрос, разбор кейсов.       |
| 8  | Механизм управления изменениями                                 | 2/2   | 2/2   |  | 4/4   | Опрос                              |
| 9  | Критерии и показатели результатов изменения организации         | 2/2   | 2/2   |  | 4/4   | Опрос                              |
| 10 | Современные тенденции в управлении организационными изменениями | 2/2   | 2/2   |  | 6/6   | Опрос                              |
| 11 | Всего   | 16/16 | 16/16 |  | 39/39 |                                    |

## 5.2. Краткое содержание лекционного курса

### Тема 1. Диалектика развития и закономерности изменений организаций

1.1. Эволюция концепций общественного развития. 1.2. Особенности и варианты изменения организаций. 1.3. Россия на современном этапе социально-экономических преобразований. 1.4. Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций.

#### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 11 — 36

— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.11-36> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 2. Концепция управления изменениями**

2.1. Место и значение системного анализа в концепции управления изменениями.

2.2. Содержательные и технологические аспекты управления изменениями.

2.3. Цели, ресурсные возможности и задачи управления изменениями.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 37 — 68 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.37-68> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 3. Диагностика организаций**

3.1. Понятие, сущность и методы диагностики организации. 3.2. Анализ предпосылок и признаков изменений организаций. 3.3. Факторы изменений организаций.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 69 — 106 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.69-106> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 4. Виды изменений**

4.1. Содержание и сущность изменений организации. 4.2. Возможности организационного роста.

4.3. Общие признаки и классификация изменений.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 107 — 129 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.107-129> (дата обращения: 07.11.2020).



## **Тема 5. Стратегии и проблемы реализации изменений организации**

5.1. Стратегии реализации изменений. 5.2. Проблемы реализации стратегии и причины сопротивления изменениям. 5.3. Риски реализации изменений организации.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 130 — 186 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.130-186> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 6. Модели управления изменениями**

6.1. Технологические модели будущего организации. 6.2. Опытно-теоретические конструкции и модели изменения бизнеса.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 187 — 236 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.187-236> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 7. Инструментарий реализации изменений**

7.1. Управление изменениями в системе менеджмента. 7.2. Управление изменениями в сфере снабжения и закупок. 7.3. Управление изменениями в сфере производства, ассортимента продукции и в инфраструктуре организации. 7.4. Управление изменениями в сфере маркетинга и сбыта. 7.5. Управление изменениями в культуре организации.

### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 237 — 318 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.237-318> (дата обращения: 07.11.2020).

## **Тема 8. Механизм управления изменениями**

8.1. Содержание, принципы и задачи формирования механизма управления изменениями. 8.2. Формирование целевой комплексной программы изменений. 8.3. Формирование структуры механизма управления изменениями. 8.4. Технология механизма управления изменениями и расчет

ресурсов его реализации. 8.5. Реализация механизма управления изменениями.

#### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 319 — 353 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.319-353> (дата обращения: 07.11.2020).

### **Тема 9. Критерии и показатели результатов изменения организации**

9.1. Общие модели оценки изменений. 9.2. Социальные критерии и показатели эффективности изменений. 9.3. Организационно-экономические критерии и показатели изменений. 9.4. Оценка эффективности управления изменениями.

#### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 354 — 387 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.354-387> (дата обращения: 07.11.2020).

### **Тема 10. Современные тенденции в управлении организационными изменениями**

#### *Литература*

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — С. 388 — 406 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450995/p.388-406> (дата обращения: 07.11.2020).

#### **5.3. Тематика практических и семинарских занятий**

Тема 1. Организационные изменения: уроки истории.

Тема 2. Современная организация и ее окружающая среда. Управление изменениями и развитием деловой организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений. Роль изменений в общей концепции управления развитием организации. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса.

Тема 3. Модели организаций. Использование моделей для анализа деятельности организации. Модели Курта Левина, «Шести

шагов», «6W», области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений.

Тема 4. Системный подход к управлению изменениями. Понятие об управлении изменениями. Типичные ошибки при реализации изменений. Организация как развивающаяся система. Система управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.

Тема 5. Корпоративная культура: структура и функции. Понятие, уровни, типы корпоративной культуры. Функции корпоративной культуры: самоидентификация организации, источник здравого смысла, источник коллективной преданности делу, сохранение социальной стабильности. Диалектика функций корпоративной культуры. Методы диагностики и проблемы формирования корпоративной культуры и управления ею.

Тема 6. Технология управления изменениями в организации. Типология изменений. Процесс управления изменениями. Модели управления организационными изменениями. Сопротивление организационным изменениям. Организационное развитие как метод воздействия на социальную подсистему организации. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики: наблюдение, интервьюирование, изучение документов. Методы анализа результатов диагностики. Обратная связь в организационном развитии.

Тема 7. Реализация эффективной стратегии управления изменениями в организации. Характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Управление знаниями и организационным обучением. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений. Факторы успешной управленческой деятельности.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **6.1. Основная литература**

1. *Саратовцев, Ю. И.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. —

409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450995> (дата обращения: 07.12.2020).

2. *Спивак, В. А.* Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450462> (дата обращения: 07.12.2020).
3. *Зуб, А. Т.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450248> (дата обращения: 07.12.2020).

## **6.2. Дополнительная литература**

4. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450213> (дата обращения: 07.12.2020).
5. Адизес И. Управление изменениями / Ицхак К. Адизес: Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2010.-224с.
6. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 286с.

## **6.3. Методические разработки кафедры**

### **6.4. Ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

ЭБС [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ \***

Промежуточным контролем знаний обучающихся в течение обучения являются письменные работы по ключевым темам читаемой дисциплины.

Формой итогового контроля знаний обучающихся является экзамен, в

ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения профессиональных творческих задач.

Фонд оценочных средств сформированности компетенций включает в себя:

- вопросы к экзамену;
- примерные темы рефератов / докладов/эссе / сообщений;
- тесты
- \* - оценочные средства расположены в конце программы

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

### **8.1. Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

### **8.2. Занятия лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

### **8.3. Семинарские (практические) занятия**

Семинарские (практические 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. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях формирования умений и навыков и охватывают все основные разделы.

Основным методом проведения практических занятий являются упражнения, а также обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор качества выполнения упражнений в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- выполнение заданий;
- участие в дискуссиях;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

#### **8.4. Самостоятельная работа обучающихся**

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе – самостоятельной работы студентов. Выделяемые часы целесообразно использовать для изучения дополнительной научной литературы по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и практических рекомендаций ведущих российских и зарубежных специалистов в профессиональной сфере, а также для отработки практических навыков.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;

- возможные типичные ошибки при выполнении.

Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиболее важному средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

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

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

#### **8.4.1. Выполнение домашнего задания**

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении работы;
- Использование специальной литературы;
- Сдача домашнего задания в срок.

#### **8.5. Эссе (реферат)**

Реферат — индивидуальная письменная работа обучающегося, предполагающая анализ изложения в научных и других источниках определенной научной проблемы или вопроса.

Написание реферата практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек



зрения, обобщения материала, выстраивания логики изложения, выделения главного, формулирования выводов.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 10—15 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны.

Как правило, реферат имеет стандартную структуру: титульный лист, содержание, введение, основное содержание темы, заключение, список использованных источников, приложения.

Оценивается оригинальность реферата, актуальность и полнота использованных источников, системность излагаемого материала, логика изложения и убедительность аргументации, оформление, своевременность срока сдачи, защита реферата перед аудиторией.

При своевременной защите работа оценивается наивысшим баллом, при опоздании на 1 неделю балл снижается на 2, при опоздании на 2 недели балл снижается еще раз на 2. При опоздании более чем на 2 недели работа не оценивается.

## **8.6. Групповые и индивидуальные консультации**

Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить консультации за счет общего бюджета времени, отведенного на контактную работу.

## **8.7. Оценивание по дисциплине**

Электронная информационно-образовательная среда организации может формировать электронное портфолио обучающегося за счет сохранения его работ и оценок.

Оценки ставятся по 5-балльной шкале. Округление оценки производится в пользу студента.

### **Критерии оценочного средства опрос на семинарских /практических занятиях по заранее предложенному плану**

| Балл        | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции   |
|-------------|--------------------------------------|---|
| 5 (отлично) | Повышенный                           | полнота раскрытия формулировок плана: 85-100%; выполнение |

| Балл                    | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции   |
|-------------------------|--------------------------------------|---|
|                         |                                      | практического задания – с 1-2 замечаниями   |
| 4 (хорошо)              | Базовый                              | полнота раскрытия формулировок плана: 70-85%; выполнение практического задания – с 3-5 замечаниями          |
| 3 (удовлетворительно)   | Пороговый                            | полнота раскрытия формулировок плана: 50-69%; выполнение практического задания – с 5-7 замечаниями          |
| 2 (неудовлетворительно) | Недопустимый                         | полнота раскрытия формулировок плана: менее 50%; выполнение практического задания – с 8 и более замечаниями |

### **Критерии оценочного средства письменная аудиторная контрольная работа**

| Балл (интервал баллов) | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции  |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| 5 (отлично)            | Повышенный                           | Контрольная работа выполнена в соответствии с предъявляемыми требованиями, содержит 1-2 неточности; полнота анализа текста составляет 85-100%.   |
| 4 (хорошо)             | Базовый                              | Контрольная работа выполнена, в основном, в соответствии с предъявляемыми требованиями, содержат 2-4 неточности; полнота анализа текста составляет 70-84% и требует наводящих и уточняющих вопросов преподавателя. |
| 3 (удовлетворительно)  | Пороговый                            | В контрольной работе выявлены отступления от предъявляемых требований, обнаружены более 5 концептуальных неточностей;  |

| Балл (интервал баллов)  | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции   |
|-------------------------|--------------------------------------|---|
|                         |                                      | полнота анализа текста составляет 50-69%; формулировки не продуманы и требуют уточнения.  |
| 2 (неудовлетворительно) | Недопустимый                         | Контрольная работа не соответствует предъявляемым требованиям, содержат более 8 концептуальных неточностей; полнота анализа текста составляет менее 50%; формулировки путаные, нечеткие, содержат множество грамматических ошибок; или работа не выполнена вовсе. |

#### **Критерии оценочного средства доклад, презентация материала доклада.**

| Балл        | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции  |
|-------------|--------------------------------------|--|
| 5 (отлично) | Повышенный                           | Заявленная тема раскрыта полно. Основные требования к жанру доклада выполнены, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, продемонстрировано владение научным терминологическим аппаратом, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. |
| 4 (хорошо)  | Базовый                              | Заявленная тема раскрыта достаточно. Основные требования к жанру доклада, в целом, выполнены. Продemonстрировано владение  |

| Балл                    | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции  |
|-------------------------|--------------------------------------|--|
|                         |                                      | научным терминологическим аппаратом; основные требования к презентации доклада выполнены, но при этом допущены недочёты: имеются неточности в изложении материала, не выдержан объём работы, на отдельные дополнительные вопросы даны неполные ответы.   |
| 3 (удовлетворительно)   | Пороговый                            | Заявленная тема раскрыта неполно. Имеются существенные отступления от требований к жанрам реферата, доклада. Владение научным терминологическим аппаратом затруднено, в изложении материала присутствует непоследовательность, структурирование работы не продумано, порой алогично. Основные требования к презентации доклада выполнены не в полном объеме. |
| 2 (неудовлетворительно) | Недопустимый                         | Заявленная тема не раскрыта, проявлено существенное непонимание проблемы. Автор не владеет научным терминологическим аппаратом, оформление не соответствует требованиям; либо работа не выполнена вовсе. Презентация не осуществлена.  |

### Критерии оценочного средства экзамен

| Балл        | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции             |
|-------------|--------------------------------------|---|
| 5 (отлично) | Повышенный                           | Студент ясно и четко сформулировал ответы на теоретические вопросы, |

| Балл                    | Уровень сформированности компетенции | Критерии оценивания уровня сформированности компетенции   |
|-------------------------|--------------------------------------|---|
|                         |                                      | проиллюстрировал ответы дополнительным материалом, показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, правильно ответил на дополнительные вопросы   |
| 4 (хорошо)              | Базовый                              | Студент сформулировал ответы на теоретические вопросы, но допустил 2-3 неточности или неполно раскрыл суть одного из вопросов; показал грамотное использование понятийного аппарата дисциплины, недостаточно полно ответил на дополнительные вопросы.           |
| 3 (удовлетворительно)   | Пороговый                            | Студент сформулировал полный ответ на половину теоретических вопросов, вторую половину вопросов раскрыл поверхностно, с 1-2 принципиальными ошибками; проявил недостаточное знание понятийного аппарата дисциплины; не смог ответить на дополнительные вопросы. |
| 2 (неудовлетворительно) | Недопустимый                         | Студент не смог ответить ни на один из теоретических вопросов, либо ответил на каждый поверхностно, с принципиальными ошибками; проявил незнание понятийного аппарата дисциплины; не смог ответить на дополнительные вопросы.                                   |

**Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу:**

| Критерии оценивания компетенции | Уровень сформированности компетенции | Итоговая оценка |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|                                 |                                      |                 |

| Критерии оценивания компетенции   | Уровень сформированности компетенции | Итоговая оценка     |
|---|--------------------------------------|---------------------|
| Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе  | недопустимый                         | неудовлетворительно |
| Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает несколько существенных ошибок в ответе.  | пороговый                            | удовлетворительно   |
| Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки. | базовый                              | хорошо              |
| Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для   | повышенный                           | отлично             |

| Критерии оценивания компетенции | Уровень сформированности компетенции | Итоговая оценка |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| решения практических задач.     |                                      |                 |

Профессиональная практика по курсу оценивается отдельно от самого курса.

### **8.8. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ

предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

1. ЭБС Юрайт [сайт] . URL: <https://biblio-online.ru>
2. КонсультантПлюс. - URL: <https://sps-consultant.ru>
- 3.

## **9. НЕОБХОДИМАЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА**

При проведении занятий используется аудитории, оборудованные офисной мебелью, при необходимости используются аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием для отображения презентаций.

Перечень основного оборудования:

Ауд. Б - 403: офисная мебель на 28 мест, 10 ПК с доступом в Интернет и ЭИОС, объединенных в локальную сеть, экран 1 шт., проектор 1 шт., 1 ПК, звукоусиливающая аппаратура, на стенах планшеты для организации выставок работ студентов.

Ауд. Б - 405: офисная мебель на 28 мест, доска, рабочее место преподавателя.

Ауд. Б - 406: офисная мебель на 20 мест, 3 ПК, книжные шкафы, учебная



литература.

Ауд. Б - 501: офисная мебель на 80 мест, демонстрационное оборудование: экран – 1 шт.; проектор – 1 шт.; ПК – 1шт. ПО: WindowsXP, OpenOffice, 7-zip, Microsoft Word Viewer, Microsoft Exel Viewer, Microsoft PowerPoint Viewer

Помещения для самостоятельной работы (Л-104, читальный зал) оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет, и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

## **10. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **10.1. Примерная тематика контрольных работ**

1. Фирма как объект стратегического управления.
2. Сущность понятий «система» и «организация».
3. Роль руководителя фирмы, исходя из системных свойств организации.
4. Значение синергического эффекта для практики управления изменениями.
5. От чего зависит эффективность функционирования и развития организации как системы.
6. Типы корпоративной культуры.
7. Значимость личного примера руководителя в формировании корпоративной культуры.
8. Проблемы управления развитием и организационным изменением.
9. Использование модели «5 сил» М.Портера для анализа стратегических альтернатив.
10. Модели управления организационными изменениями.
11. Сущность понятий «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление».
12. Механизм управления самоорганизующихся систем.
13. Развитие как процесс количественно-качественных изменений.
14. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией.
15. Организационная диагностика реализации организационных изменений.
16. Принципы управления развитием и организационными изменениями.
17. Формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями.

18. Цели развития организации.
19. Социальная значимость управления организационными изменениями.
20. Элементы, составляющие структуру концепции управления развитием и изменениями в организации.
21. Сущность понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие», «организационные изменения».
22. Предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
23. Влияние рынка на характер организационного развития и эффективность организационных изменений.

## **10.2. Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
2. Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
3. Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
4. Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
5. К чему сводится философия организационного развития?
6. Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
7. В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
8. Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
9. Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
10. Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
11. Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
12. Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
13. Что является основной целью бизнеса?
14. Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?

15. В чем особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
16. Дать описание дереву целей управления развитием организации.
17. Почему целевая комплексная программа направлена на все-стороннее развитие организации?
18. Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
19. Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
20. Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
21. Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
22. Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
23. Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?
24. Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
25. Какие составляющие «потенциала изменения»?
26. Какие виды изменений вы знаете?
27. Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
28. Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?
29. Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
30. Как связаны стратегия и организационное развитие? Дать характеристику системы стратегий развития организации.
31. Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?
32. Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?
33. Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?
34. В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
35. Почему управление обучением — новая роль руководителя (менеджера)?

36. Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?

37. Что означает быть самообучающейся организацией?

38. Является ли компетентность качеством личности?

### **10.3. Практические задания**

#### **Аналитическое задание.**

#### **Идентификация различных типов структур управления**

##### ***Исходные данные:***

1. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им - исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

2. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.

3. В организации имеется генеральный директор, которому подчинен небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это - менеджеры проектов. Генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.

4. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному

директору и т.д.

5. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект закончен, руководители проекта распускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.
6. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.
7. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов
8. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) - руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) - руководителю функционального подразделения.

**Задание:**

1. Обозначить цифрами перечисленные выше структуры управления:

Линейная.....

Функциональная.....

Линейно-функциональная.....

Проектная.....

Матричная.....

Дивизиональная.....\.....

Сетевая.....

Виртуальная.....

2. Нарисовать каждую из структур управления. На рисунках отразить линейные связи.

### **Кейс. Делегирование полномочий в организации**

#### ***Описание ситуации***

Инженера-программиста вызвал к себе главный технолог и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел начальник отдела, в котором работал инженер-программист и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого главного технолога? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера- программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

#### **Задание**

- Как вы оцениваете действия начальника отдела?
- Как вы оцениваете действия главного технолога?
- Какой принцип управления был нарушен?
- Как должен был поступить в данной ситуации инженер-программист?

#### **Аналитическое задание.**

### **Очередность делегирования функций командам единомышленников**

#### ***Исходная информация***

Вы - владелец компании, обладающей способностью сплачивать вокруг себя единомышленников. Недавно ваша компания осуществила поглощение конкурирующей фармацевтической фирмы среднего размера. Положение объекта вашей атаки было весьма незавидным: объем продаж, в сравнении с предшествующим отчетным периодом, сократился на 15%, последние три года компания несла убытки. Вы планируете в течении ближайших 5 лет уволить всех ее ключевых менеджеров и заменить вакантные должности «своими людьми» из команды ваших единомышленников.

## **Задание**

Ранжируйте представленные ниже функции, которые вы делегируете своим единомышленникам, таким образом, чтобы каждый год замещалась одна пара сотрудников, обоснуйте свой выбор.

- Распределение
- Производство
- Исследование рынка
- Разработка новых товаров
- Человеческие ресурсы
- Продвижение товаров
- Обеспечение и контроль качества
- Продажи
- Юридические вопросы и отношения с органами власти
- Осуществление контроля.

## **Обоснование и проектирование организационных изменений**

### **Описание ситуации (Пансионат «Маяк»)**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать

необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными лесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО

«Пансионат «Маяк», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранить свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на



то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

### **Задание.**

Как переломить ситуацию?

### **Описание ситуации ( «Новичок»)**

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались.- Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

### **Задание**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?

2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.  
Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

### **Тестовые задания**

1. Сопоставление деятельности организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий - это:
  - а) метод сравнения
  - б) реинжиниринг,
  - в) организационное развитие,
  - г) или другое.
2. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении - это:
  - а) организационное развитие,
  - б) наделение полномочиями,
  - в) метод сравнения
3. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем, - это:
  - а) создание команд,
  - б) лекционный метод,
  - в) дискуссионный метод.
5. Перемены, проводимые на основе предварительного анализа или специальных исследований, это:
  - а) запрограммированные,
  - б) незапланированные,
  - в) вынужденные.
6. Перемены, проведенные под влиянием внешних обстоятельств, без которых нельзя преодолеть кризис, - это:
  - а) запрограммированные,
  - б) вынужденные,
  - в) незапланированные.
7. Сопротивление, которое основано на эмоциях, чувствах и установках, - это:
  - а) социологическое сопротивление,
  - б) психологическое сопротивление,
  - в) логическое сопротивление.

8. Организационные изменения – это:
- а) мероприятия в области менеджмента,
  - б) современный подход к управлению,
  - в) программа по совершенствованию процессов организационного управления,
  - г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.
9. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью наиболее успешных на рынке предприятий – это:
- а) дискуссионный метод,
  - б) ролевой метод,
  - в) лекционный метод,
  - г) метод сравнения.
10. Метод, при котором отрабатываются способы общения между людьми в различных ситуациях, - это:
- а) деловых игр и моделирования,
  - б) ролевой,
  - в) лекционный,
  - г) дискуссионный.
11. По степени запланированности перемены бывают:
- а) вынужденные,
  - б) внезапные,
  - в) незапланированные,
  - г) запрограммированные.
12. Какой вид психологических охранительных механизмов препятствует правильному восприятию новшеств:
- а) стереотипы, б) установки,
  - в) критерии,
  - г) методы.
13. Что относится к внешним движущим силам преобразований в организации:
- а) спад экономики,
  - б) состояние экономики, рынка рабочей силы, социальные тенденции в обществе, события политики,
  - в) стремительное развитие рынков,
  - г) политика.
14. Действия работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен, - это:
- а) сопротивление изменениям,
  - б) уровни сопротивления,
  - в) первичные изменения,
  - г) стадии сопротивления.
15. По тактическому замыслу изменения подразделяются на:
- а) вводимые со стороны,

- б) вводимые изнутри ,
  - в) вводимые в результате совместного труда исполнителей и руководителей,
  - г) верны все варианты.
16. Логическая операция, раскрывающая объем понятия путем перечисления его видов, называется:
- а) перечисление,
  - б) деление,
  - в) сложение,
  - г) дифференциация.
17. Сделать иным, внести поправки в существующее – это:
- а) создать,
  - б) сохранить, в) изменить,
  - г) стабилизировать.
18. Силы, побуждающие к изменениям, могут быть:
- а) внешние и внутренние,
  - б) положительные и отрицательные,
  - в) пассивные и активные,
  - г) верны все ответы.
19. Организационная диагностика предусматривает:
- а) признание и объяснение проблем, оценку потребности в изменениях,
  - б) определение готовности и способности организации к проведению изменений,
  - в) определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений,
  - г) определение целей и выработку стратегии изменений, д) верны все ответы.
20. На усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений предприятия основано:
- а) управление по целям,
  - б) управление по результатам,
  - в) управление на базе «искусственного интеллекта»,
  - г) управление на базе активизации деятельности предприятий.
21. На системном подходе базируется:
- а) методология оргпроектирования,
  - б) методология реструктуризации,
  - в) методология реинжиниринга,
  - г) методология стратегического подхода.
22. Интеграционный подход основан на трансформациях, к которым относятся:
- а) слияние,
  - б) присоединение,
  - в) выделение,
  - г) верны все ответы.
23. Наиболее популярной формой проведения изменений являются:

- а) специальные проекты и задания,
- б) целевые рабочие группы,
- в) эксперимент,
- г) показательные проекты.

24. Для проверки в ограниченном масштабе обоснованности мероприятий по перестройке в одном или двух организационных подразделениях в ограниченный период времени пользуются:

- а) целевыми и рабочими группами,
- б) экспериментом
- в) показательными проектами,
- г) новыми формами организации труда.

25. В основе каждого изменения лежит:

- а) нерешенная проблема,
- б) творческая идея,
- в) конкуренция.

26. Внешним источником идей не являются:

- а) конкуренты,
- б) поставщики,
- в) потребители,
- г) производственные подразделения.

27.

аибольшее значение для формирования позитивного отношения к нововведениям имеют методы:

- а) диагностические,
- б) правовые, в)развивающие,
- г) экологические,
- д) тонизирующие,
- е) административные.

28. Что из указанного характеризует предпринимательскую культуру организации.:

- а) выполнение работы по правилам,
- б) интуитивное решение проблем,
- в) система внутреннего контроля,
- г) ожидание появления возможностей.

29. Что из перечисленного относится к целям организационных изменений:

- а)разработка новой стратегии,
- б) изменение поведение работника,
- в) улучшение организационной адаптивности,
- г) установка нового оборудования.

29. Что из перечисленного относится к организационному сопротивлению изменениям:

Н

- а) организационная структура,
- б) привычки в) экономические причины,
- г) межорганизационные договоренности.

30. Что из перечисленного относится к этическим проблемам проведения организационных изменений:

- а) понижение в должности,
- б) повышение в должности,
- в) изменение пакета компенсаций,
- г) развитие карьеры.

31. Проект – это:

- а) требуемый результат,
- б) некий замысел,
- в) изображение, описание некоторого объекта, г) определенные исходные данные.

32. Из приведенных ниже факторов выберите четыре, способствующих успеху изменения:

- а) ориентация изменения на рынок,
- б) восприимчивость организации к новому, к риску,
- в) творческая атмосфера,
- г) аттестация продукции,
- д) разнообразие ролей,
- е) программно-целевое планирование изменений.

33. Что из приведенного относится к индивидуальному сопротивлению изменениям:

- а) организационная культура,
- б) восприятие,
- в) ограниченность ресурсов,
- г) боязнь неизвестного.

34. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:

- а) создание команд,
- б) лекционный метод,
- в) дискуссионный метод.

35. Перемены, проводимые на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:

- а) запрограммированные,
- б) незапланированные,
- в) вынужденные.

36. Перемены, при которых внешние обстоятельства заставляют провести изменения, это:

- а) запрограммированные,

- б) вынужденные,
  - в) незапланированные.
37. Сопротивление, которое основано на эмоциях, чувствах и установках:
- а) социологическое сопротивление,
  - б) психологическое сопротивление,
  - в) логическое сопротивление.
38. Организационные изменения – это:
- а) мероприятия в области менеджмента,
  - б) современный подход к управлению,
  - в) программа по совершенствованию процессов организационного управления.
39. Каким должно быть руководство, чтобы предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации: а) реактивным,
- б) позитивным,
  - в) проактивным,
  - г) креативным.
40. Сопротивление, основанное на эмоциях, чувствах и установках:
- а) психологическое,
  - б) социологическое,
  - в) логическое,
  - г) интуитивное.
41. Основная причина сопротивления переменам:
- а) угроза безопасности их работе, б) возникновение эффекта цепной реакции,
  - в) психологические издержки,
  - г) ощущение сотрудниками несправедливости.
43. Организационные изменения – это:
- а) мероприятия в области менеджмента,
  - б) современный подход к управлению,
  - в) программа по совершенствованию процессов организационного управления,
  - г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.
44. Технологические перемены:
- а) касаются оборудования, процессов, перемещения рабочей силы,
  - б) изменения в обязанностях сотрудников организации,
  - в) тесно связаны с организационной структурой,
  - г) изменение подхода к делу или развитие навыков.
45. Назовите внешние движущие силы преобразований в организации:
- а) спад экономики,
  - б) состояние экономики, состояние рынка рабочей силы, социальные тенденции в обществе, события политики,
  - в) стремительное развитие рынков,

г) политика.

46. Сопоставление принципов деятельности данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий:

- а) реинжиниринг,
- б) организационное развитие,
- в) метод сравнения,
- г) наделение полномочиями.

47. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:

- а) ролевой метод,
- б) метод деловых игр,
- в) дискуссионный метод,
- г) тренинг.

48. Любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда:

- а) сопротивление изменениям,
- б) уровни сопротивления,
- в) стадии сопротивления,
- г) первичные изменения.

49. Метод, при котором имитируют реальные ситуации:

- а) ролевой метод,
- б) тренинг,
- в) дискуссионный метод,
- г) метод деловых игр и моделирования.

50. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов),
- б) глубокие и всесторонние перемены,
- в) хозяйственный реинжиниринг,
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

51. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику,
- б) политику переговоров, в) аналитическую политику,
- г) политику проб и ошибок.

52. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

- а) стимулирование и поддержку, маневрирование, скрытые и явные меры принуждения,
- б) привлечение к участию в проекте, переговоры и соглашения, обучение и предоставление информации, кадровые перестановки и назначения,
- г) все ответы верны.

53. Бенчмаркинг – это:



- а) анализ сильных и слабых сторон организации,
- б) промышленный шпионаж,
- в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний

54. Освоение компанией новых идей или моделей поведения:

- а) организационные изменения,
- б) ликвидация организации,
- в) пересмотр миссии организации.

55. Что не является основной причиной, побуждающей организацию к переменам:

- а) причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде,
- б) использование метода эффективных изменений,
- в) изменение целей деятельности организации,
- г) логика развития самой организации.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Основные задачи управления изменениями.
2. В чем заключаются преимущества стратегического подхода к управлению изменениями.
3. Внешние и внутренние факторы, определяющие цели управления изменениями.
4. Какие факторы создают трудности для управления изменениями.
5. Как можно оценить качество управления изменениями.
6. В чем опасности и трудности управления изменениями.
7. Какие теоретические положения лежат в основе управления изменениями.
8. Влияет ли конкурентные преимущества компании на стратегию управления изменениями.
9. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
10. Какие факторы являются решающими для эффективности управления изменениями.

### **Формы и методы контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов**

1. Проверка наличия конспектов проработки теоретического материала.
2. Просмотр конспектов первоисточников и другой обязательной литературы.
3. Проверка наличия рефератов по отдельным темам дисциплины.
4. Контроль в процессе семинарских занятий.
5. Проверка выполнения домашнего задания.
6. Анализ результатов деловых игр.
7. Представление докладов и рефератов.
8. Проверка работ, представленных на конкурсы.
9. Проверка докладов для участия в конференциях.