

Приложение № 6 к ОПОП высшего образования,  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,  
направленность (профиль) программы прикладного  
бакалавриата «Управление человеческими ресурса-  
ми»

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы  
прикладного бакалавриата «**Управление человеческими ресурсами**»

Формы обучения: очная, заочная  
Виды профессиональной деятельности: организационно-управленческая  
Учебный год: 2018/2019



Нижегород 2018

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(АНО ВО МГЭУ)  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### **Б1.В.06 «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы  
прикладного бакалавриата: **«Управление человеческими ресурсами»**

Формы обучения:  
Виды профессиональной  
деятельности:

очная, заочная  
организационно-  
управленческая

Учебный год:

2018/2019

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7 (зарегистрировано в Минюсте России 9 февраля 2016 г. регистрационный № 41028), с изменениями и дополнениями приказа Минобрнауки России от 20.6.16 № 444;

- приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

- учебными планами (очной и заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Управление человеческими ресурсами».

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями». – Нижний Новгород: НИ(Ф) МГЭУ, 2018. – 39 с.

№ 4487

Разработчик:

Профессор кафедры менеджмента  
НИ(Ф) АНО ВО МГЭУ,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
*Должность, ученая степень,  
ученое звание*



\_\_\_\_\_  
*подпись*

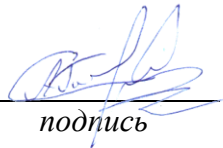
\_\_\_\_\_  
В.А. Лаврентьев

\_\_\_\_\_  
*И.О. Фамилия*

Рецензент:

Заведующий кафедрой менеджмента  
АНО ВО МГЭУ  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
*Должность, ученая степень,  
ученое звание*




\_\_\_\_\_  
*подпись*

\_\_\_\_\_  
С.А. Голубцов

\_\_\_\_\_  
*И.О. Фамилия*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры менеджмента (протокол от 04.07.2018 № 12).

Заведующий кафедрой менеджмента к.э.н., доцент \_\_\_\_\_  В.И. Тимоненков

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи обучения дисциплине .....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся .....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	21
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	22
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	23
7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	24
7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	42
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	42
10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины .....	44
10.1 Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление организационными изменениями» для обучающихся .....	44
10.2 Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Управление организационными изменениями» для обучающихся .....	46
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем .....	49
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	51
13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) .....	53

## 1. Цели и задачи обучения по дисциплине

**Цель** обучения по дисциплине «Управление организационными изменениями» – формирование у обучающихся знаний теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов проведения изменений в организации.

**Задачи** изучения дисциплины «Управление организационными изменениями»:

дать обучающимся глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в области управления организационными изменениями;

сформировать у них чувство ответственности за обоснованность принимаемых управленческих решений;

изучение основных теорий и подходов к осуществлению организационных изменений;

освоение основных методов маркетинговых исследований и маркетингового анализа для определения типа необходимых организационных изменений;

формирование практических навыков в управлении организационными и стратегическими изменениями в организации на основе создания адаптируемых организационных культур и методов преодоления организационных сопротивлений организационным изменениям.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» направлен на формирование у обучающихся по программе высшего образования – программе бакалавриата – по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами» общепрофессиональной компетенции ОПК-6 и профессиональных компетенций ПК-6; ПК-8.

Код и описание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине «Управление организационными изменениями»
<p><b>ОПК-6</b> владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p>	<p><b>Знает:</b> основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений</p> <p><b>Умеет:</b> выбирать необходимые методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий в условиях организационных изменений</p> <p><b>Владет:</b> навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий в условиях организационных изменений</p>
<p><b>ПК-6</b> способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p><b>Знает:</b> - закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации - методы и стратегии осуществления изменений в организации - причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации</p> <p><b>Умеет:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации</li> <li>- применять методы и стратегии осуществления изменений в организации</li> <li>- анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ПК-8</b></p> <p>владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации</li> <li>- навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации</li> <li>- способностью анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации</li> </ul> <p><b>Знает:</b></p> <p>основные положения теории организационных изменений</p> <p><b>Умеет:</b></p> <p>применять полученные знания при составлении программы организационных изменений</p> <p><b>Владеет:</b></p> <p>навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельностью организации при внедрении организационных изменений</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.06 «Управление организационными изменениями» относится к вариативной части Блока I «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата и преподается обучающимся в очной форме обучения - в 5-м семестре, в заочной форме обучения – на 4-м курсе.

Дисциплина базируется на знаниях, умениях и навыках, приобретенных при изучении таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Теория принятия решений», «Информационные системы в управлении человеческими ресурсами», «Современные технологии управления человеческими ресурсами», «Документационное обеспечение управления человеческими ресурсами», а также при прохождении учебной практики.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» является предшествующей для изучения таких дисциплин, как «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», а также при прохождении производственной и преддипломной практик.

В качестве промежуточной аттестации по дисциплине предусмотрен **зачет с оценкой**, который входит в общую трудоемкость дисциплины.

Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОПК-6, ПК-6, ПК-8 определяется в период государственной итоговой аттестации.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся**

Согласно учебным планам общая трудоемкость дисциплины «Управление организационными изменениями» составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

**Очная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
лекции	36	36
Практические занятия	18	18
<b>Самостоятельная работа*</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Форма промежуточной аттестации – зачёт с оценкой</b>		

**Заочная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		8
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
лекции	8	8
практические занятия	6	6
<b>Самостоятельная работа*</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
<b>Промежуточной аттестации – зачёт с оценкой</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекци-

<sup>1</sup> Примечание:

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов).

ях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-образовательной среде.

**5. Содержание дисциплины, структурированное  
по темам, с указанием отведенного на них количества академических часов и вдов  
учебных занятий**

**5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость  
по видам учебных занятий**

**Тематический план для очной формы обучения**

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Раздел I. Основные положения теории организационных изменений</b>							
1	Особенности организации как социально-экономической системы	8	2	2	-	6	ОПК-6 ПК-6
2	Понятие и этапы организационного развития	8	2	2	-	6	
3	Организационные изменения: понятие, классификация, модели	14	6	4	2/2*	8	
4	Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями	14	6	4	2	8	ПК-8
<b>Раздел II. Управление организационными изменениями</b>							
5	Оценка готовности организации к изменениям	12	4	2/2*	2/2*	8	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
6	Модели управления организационными изменениями	16	6	4/4*	2	10	ОПК-6 ПК-6
7	Управление изменениями и стратегический менеджмент	10	4	2	2/2*	6	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
8	Реструктуризация управления предприятием	12	6	4	2	6	
1	2	3	4	5	6	7	8
9	Реинжиниринг бизнес-процессов	12	6	4	2	6	ОПК-6 ПК-6 ПК-8



<b>Раздел III. Управление сопротивлениями изменениям</b>							
10	Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	10	4	2/2*	2	6	ОПК-6 ПК-6
11	Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	8	2	2/2*	-	6	ОПК-6 ПК-6
12	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	12	4	2/2*	2	8	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
13	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	8	2	2	-	6	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
	<b>Промежуточная аттестация по дисциплине – зачёт с оценкой</b>						ОПК-6 ПК-6 ПК-8
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>54</b>	<b>36/12*</b>	<b>18/6*</b>	<b>90</b>	

\* часы занятий, проводимых в активной и интерактивной форме

### **Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения**

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии
1.	Практическое занятие Тема 3. Организационные изменения: понятие, классификация, модели	<i>Разбор конкретных ситуаций</i> (описание конкретных экономических ситуаций, при разборе которых обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них)
2.	Лекция Тема 5. Оценка готовности организации к изменениям	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
3.	Практическое занятие Тема 5. Оценка готовности организации к изменениям	<i>Деловая игра</i> — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости
4.	Лекция Тема 6. Модели управления организационными изменениями	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
5.	Практическое занятие Тема 7. Управление изменениями и стратегический менеджмент	<i>Разбор конкретных ситуаций</i> (описание конкретных экономических ситуаций, при разборе которых обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы,

		предложить возможные решения и выбрать лучшее из них)
6.	Лекция Тема 10. Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
7.	Лекция Тема 11. Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
8.	Лекция Тема 12. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)

### Тематический план для заочной формы обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Раздел I. Основные положения теории организационных изменений</b>							
1	Особенности организации как социально-экономической системы	11	1	1		10	ОПК-6 ПК-6
2	Понятие и этапы организационного развития	11	1	1		10	ОПК-6 ПК-6
3	Организационные изменения: понятие, классификация, модели	11	1		1*	10	ОПК-6 ПК-6
4	Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями	11	1	1		10	ПК-8
<b>Раздел II. Управление организационными изменениями</b>							
5	Оценка готовности организации к изменениям	10	2	1	1	8	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
6	Модели управления организационными изменениями	11	1		1*	10	ОПК-6 ПК-6

7	Управление изменениями и стратегический менеджмент	11	1	1		10	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
8	Реструктуризация управления предприятием	11	1		1	10	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
9	Реинжиниринг бизнес-процессов	11	1	1*		10	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
<b>Раздел III. Управление сопротивлениями изменениям</b>							
10	Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	11	1		1	10	ОПК-6 ПК-6
11	Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	11	1	1*		10	ОПК-6 ПК-6
12	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	10	1		1	9	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
13	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	10	1	1		9	ОПК-6 ПК-6 ПК-8
	<b>Зачёт с оценкой</b>	<b>4</b>					ОПК-6 ПК-6 ПК-8
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>8/2*</b>	<b>6/2*</b>	<b>126</b>	

\* часы занятий, проводимых в активной и интерактивной форме

#### **Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения**

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии
1.	Практическое занятие Тема 3. Организационные изменения: понятие, классификация, модели	<i>Разбор конкретных ситуаций</i> (описание конкретных экономических ситуаций, при разборе которых обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них)
2.	Практическое занятие Тема 6. Модели управления организационными изменениями	<i>Деловая игра</i> — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.
3.	Лекция Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)

4.	Лекция Тема 12. Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
----	---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

### Раздел I. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

#### Тема 1. Особенности организации как социально-экономической системы (ОПК-6, ПК-6)

Организация как сложная открытая система. Характеристика основных элементов и связей в организации.

Факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на деятельность и изменения в организации\*.

#### Тема 2. Понятие и этапы организационного развития (ОПК-6, ПК-6)

Содержание понятия «организационное развитие». Цели организационного развития. Этапы жизненного цикла организации. Эволюционное и революционное организационное развитие.

Модели организационного развития. Модель прерванного равновесия.

Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса\*.

#### Тема 3. Организационные изменения: понятие, классификация, модели (ОПК-6, ПК-6)

Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений.

Модель организационных изменений К. Левина как последовательность трех этапов: «размораживание», движение, «замораживание». Распределение полномочий для управления переменами. Теория *Е* организационных изменений Бира. Теория *О* организационных изменений Н. Нориа.

Сравнительные характеристики теорий *Е* и *О* организационных изменений. Интеграция теории *Е* и теории *О*. Четыре элемента преобразования в модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Последовательность динамических фаз в модели «кривой перемен» Дж. Дака: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели.

Организационные изменения как фактор устойчивого развития\*.

#### Тема 4. Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями (ПК-8)

Смысл и назначение диагностики организации. Организационная самодиагностика: метод «метафора», метод «крестовина», работа со схемой «жизненного цикла», работа с управленческими ошибками, работа с организационными патологиями. Диагностическое интервью: виды диагностического интервью, структура развивающего диагностического интервью.

---

\* Для самостоятельного изучения.

Виды диагностического наблюдения: активное диагностическое наблюдение, стороннее наблюдение, диагностика по слабым сигналам.

Отчет по организационной диагностике: концепция отчета по оргдиагностике, структура отчета, представление отчета клиенту. Живая методология: границы системного подхода, метод ценного понятия, исследование действием, метод социодраммы. Метод направленной саморефлексии, сценарный метод, игровой метод. Специфика работы с группой.

Внутренние и внешние причины изменений. Политика изменений. Факторы, влияющие на выбор политики изменений.

Способы реализации политики изменений в организации\*.

## **Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **Тема 5. Оценка готовности организации к изменениям (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Понятие о ТОП-характеристиках. Создание единой логической карты ТОП-характеристик организации. Диагностические вопросы для оценивания готовности организации к реализации стратегии. Модель Айзенштата-Бира. Согласование преобразований для создания партнерских отношений в корпорации.

Диагностические вопросы для оценивания готовности организации к реализации стратегии\*.

### **Тема 6. Модели управления организационными изменениями (ОПК-6, ПК-6)**

Рациональный инкрементализм Минцберга и Куина. Модель конгруэнтности организационного поведения Надлера и Ташмена. Модель переходного периода. Модель «EASIER».

Модель постепенного наращивания\*.

### **Тема 7. Управление изменениями и стратегический менеджмент (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Разработка изменений при внедрении новой стратегии организации. Калейдоскоп изменений. Проектирование организационного контекста. Выбор вариантов проектирования. Изменение пути. Изменение стартовой точки. Изменение стиля. Изменение точек вмешательства. Изменение ролей.

Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений\*.

### **Тема 8. Реструктуризация управления предприятием (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Ситуации, диктующие необходимость реструктуризации управления организацией. Стратегия компании как основа, определяющая цели и направления изменений. Связь стратегии и организационной структуры компании, приоритетная роль стратегии. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.

Моделирование и изменение организационной структуры управления. Стандарты организационного бизнес-моделирования. Информационные технологии как техническая база динамического моделирования. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании.

Организационная культура как предпосылка состава и модернизации стратегии\*.

## **Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Специфические условия компании, создающие благоприятные предпосылки для реинжиниринга. Приверженность руководства компании идее реинжиниринга.

Основные принципы реинжиниринга. Горизонтальное и вертикальное объединение рабочих процедур. Переход от функциональных подразделений к процессным командам. Изменение традиционной роли менеджера, переход от роли менеджера – функционера к роли менеджера-тренера. Кадровые вопросы реинжиниринга. Замена бизнес-планирования бизнес-моделирование.

Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов\*.

## **Раздел III. УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯМИ ИЗМЕНЕНИЯМ**

### **Тема 10. Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления (ОПК-6, ПК-6)**

Психологические причины сопротивления изменениям. Восприятие предстоящих изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Отсутствие уверенности в положительном исходе перемен, ожидание негативных последствий от предстоящих изменений. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Настороженное отношение к переменам, рекомендованным консультантом по изменениям, избегающим ясного выражения или вуалирующего цели перестройки. Нежелание со стороны руководства иметь дело с непопулярными проблемами, которые могут возникнуть при проведении изменений. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен.

Специализированные программы организации деятельности (Orgware) как средство организационного мониторинга и моделирования. Методы организационного диагноза. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений. Специальные проекты и задания.

Организационные формы проведения изменений\*.

### **Тема 11. Обучающаяся организация и изменения организационной культуры (ОПК-6, ПК-6)**

Понятие обучения. Концепция связи между индивидуальным и организационным обучением. Подход к созданию организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Особенности лидеров преобразований: способность к установлению системообразующих связей между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, – рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании; умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах; талант изобретения новых инструментов,

обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов; способность к изменению стиля лидерства.

Рутина как память организации\*.

### **Тема 12. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Власть, контракты, роли. Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия.

Создание в коллективе разделяемого видения будущего\*.

### **Тема 13. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений (ОПК-6, ПК-6, ПК-8)**

Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину. Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды\*.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований различного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление организационными изменениями» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к зачёту с оценкой.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1.	Общие методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Управление организационными изменениями»
2.	Методические рекомендации для обучающихся по самостоятельной работе и выполнению контрольных работ по дисциплине «Управление организационными изменениями»
3.	Контрольные задания (варианты).
4.	Тестовые задания.
5.	Вопросы к зачету с оценкой.

### **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций, определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в АНО ВО МГЭУ и институтах (филиалах).

#### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП** прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» является промежуточным этапом формирования компетенций ОПК-6, ПК-6, ПК-8, которые на начальном этапе формируются на таких дисциплинах, как «Теория принятия решений», «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Экономика организаций (предприятий)», «Документационное обеспечение управления человеческими ресурсами», далее на таких дисциплинах, как «Управление проектами», «Иновационный менеджмент в управлении персоналом», а также в период прохождения производственной практики (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) и производственной (преддипломной) практики (для выполнения выпускной квалификационной работы).

Итоговая оценка сформированности компетенций ОПК-6, ПК-6, ПК-8 определяется в период государственной итоговой аттестации.

#### **В процессе изучения дисциплины компетенции также формируются поэтапно.**

Основными этапами формирования компетенций ОПК-6, ПК-6, ПК-8 при изучении дисциплины «Управление организационными изменениями» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций.



Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень сформированности компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – зачёт с оценкой.

## 7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

На этапе текущего контроля успеваемости показателями оценивания уровня сформированности компетенции являются результаты тестирования и выполнение контрольных работ по темам.

### Критерии оценки результатов тестирования и контрольных работ по дисциплине «Управление организационными изменениями»

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
41-56	5 – «Отлично»
30-40	4 – «Хорошо»
12-29	3 – «Удовлетворительно»
0-12	2 – «Неудовлетворительно»

Показателями оценивания компетенций на этапе изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» являются результаты обучения по дисциплине.

Показатели оценивания компетенций
<b>ОПК-6</b>
<b>Знает:</b> основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений
<b>Умеет:</b> выбирать необходимые методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий в условиях организационных изменений
<b>Владет:</b> навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий в условиях организационных изменений
<b>ПК-6</b>
<b>Знает:</b> - закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации - методы и стратегии осуществления изменений в организации - причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации
<b>Умеет:</b> - анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изме-

нениям в организации
<b>Владеет:</b> - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения организационных изменений.
<b>ПК-8</b>
<b>Знает:</b> основные положения теории организационных изменений
<b>Умеет:</b> применять полученные знания при составлении программы организационных изменений
<b>Владеет:</b> навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельностью организации при внедрении организационных изменений.

**Шкала оценивания в зависимости от уровня сформированности компетенций**

<b>Уровень сформированности компетенций</b>			
<b>«недостаточный»</b>	<b>«пороговый»</b>	<b>«продвинутый»</b>	<b>«высокий»</b>
Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
<b>Описание критериев оценивания</b>			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкрет-	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять

- непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	ные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
<b>Оценка «неудовлетворительно»</b>	<b>Оценка «удовлетворительно»</b>	<b>Оценка «хорошо»</b>	<b>Оценка «отлично»</b>

#### Оценочный лист результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ОПК-6	
ПК-6	
ПК-8	
Оценка по дисциплине	

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если хотя бы одна из компетенций, закреплённых за дисциплиной, сформирована на уровне ниже «порогового».

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций<sup>2</sup>**

#### Примерный комплект заданий для *текущего контроля успеваемости*

<sup>2</sup> Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

**Вариант 1. (Раздел I. Основные положения теории  
организационных изменений) ОПК-6, ПК-6, ПК-8**

*1. Теоретические вопросы ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

- 1.1. Черты, свойства и характеристики организации как объекта управления.
- 1.2. Научное и практическое содержание понятия «изменения».
- 1.3. Средства воздействия менеджмента и преобразования.
- 1.4. Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?
- 1.5. Какие факторы функционирования и развития организации определяют потребность в преобразующем менеджменте?
- 1.6. Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?
- 1.7. Что означают понятия «движущие силы», «потребности», «возможности преобразований», «инновационная инфраструктура», «инновационный климат»?
- 1.8. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?
- 1.9. Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?
- 1.10. Что означают термины «лидерство», «команда», «эмоциональный интеллект»?

*2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.*

*ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, предлагаемых организацией на рынке. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

**Вариант 2. (Раздел II. Управление организационными изменениями)**

*ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

*1. Теоретические вопросы. ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

- 1.1. Почему система совместной деятельности называется организацией?
- 1.2. В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?
- 1.3. Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?
- 1.4. В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?
- 1.5. Каковы особенности преобразующего менеджмента относительно других его типов?
- 1.6. Возможны ли преобразования, не содержащие риска?
- 1.7. Каковы параметры оценки инновационного климата компании?
- 1.8. Перечислите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.
- 1.9. Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?
- 1.10. Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении изменений?

2. *Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходимо лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций. Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

### **Вариант 3. (Раздел III. Управление сопротивлениями изменениями)** *ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

1. *Теоретические вопросы.*

- 1.1. Раскройте основные признаки, присущие организации.
- 1.2. Как определить причины и потребности в изменениях?
- 1.3. Какие приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?
- 1.4. Какие факторы влияют на восприятие преобразований?
- 1.5. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?
- 1.6. Почему возникают риски в преобразованиях?
- 1.7. Назовите основные этапы технологической диагностики организации.
- 1.8. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?
- 1.9. Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?
- 1.10. В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких – неформального влияния?

2. *Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.*  
*ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности и почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

### **Вариант 4 ОПК-6, ПК-6, ПК-8**

1. *Теоретические вопросы.*

- 1.1. Какие существуют типы организации?
- 1.2. Чем отличаются изменения на различных этапах развития организации?
- 1.3. Какую роль играют преобразования в проблематике менеджмента?
- 1.4. Какие черты и свойства присущи механизму преобразующего менеджмента?
- 1.5. В чем проявляется искусство проведения преобразований?
- 1.6. Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?
- 1.7. Как анализируется «силовое поле» преобразований?

1.8. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?

1.9. Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их?

1.10. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

*2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.*

На примере организации (структурного подразделения) где Вы работаете, проанализируйте ее деятельность. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

### **Вариант 5 ОПК-6, ПК-6, ПК-8**

*1. Теоретические вопросы.*

1.1. Каковы процессы функционирования и развития организации?

1.2. Какими бывают последствия изменений?

1.3. Можно ли оценивать результаты преобразований и каким образом?

1.4. Каковы отличительные признаки технологии преобразующего менеджмента?

1.5. Как организовать разработку преобразований?

1.6. Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?

1.7. Как осуществлять оценку возможностей организационной структуры для осуществления трансформаций?

1.8. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.

1.9. Какие конкретные приемы могут использоваться в практике управления для преодоления сопротивления нововведениям?

1.10. Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?

*2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.*

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму и обеспечить ее развитие ему удалось во многом посредством сплоченной «коалиции сил». Так он называл средство воздействия, обеспечивающее позитивные преобразования в ее развитии. Он считал, что в существующей ситуации наиболее эффективным может быть воздействие личным примером. Исходя из этой идеи, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это системой «равенства жертв». При соответствующей организации работы с персоналом вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в 2,5 млрд долл. Кризисная ситуация постепенно разрешалась. Оцените действия Ли Якокки с позиции средств преобразований. Какие средства в механизме управления были использованы для позитивного изменения тенденции развития компании? Насколько эффективны и универсальны эти средства?

- **Типовые задания для тестирования ОПК-6, ПК-6, ПК-8**

## **Раздел I. Основные положения теории организационных изменений**

### **1. Аутсорсинг – это:**

а) вывод за пределы компании обычно непрофильных функций и видов деятельности;

б) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика;

в) передача всех функций сторонним организациям.

**2. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:**

- а) теории естественного отбора;
- б) теории зависимости от ресурсов;
- в) теории жизнеспособной структуры.

**3. Утверждение о том, что в течение жизнедеятельности организации ее организационная структура управления должна меняться в соответствии с целями и задачами на ближайшую перспективу, является главным выводом:**

- а) теории «структура-5»;
- б) теории естественного отбора;
- в) теории операционных издержек.

**4. Согласно какой теории в современных условиях нельзя конкуренцию и монополию рассматривать как альтернативные понятия:**

- а) теории монополистической конкуренции;
- б) теории смешанной экономики;
- в) теории сравнительных издержек.

**5. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**

- а) личностно-ориентированный подход в управлении персоналом;
- б) использование плоских организационных структур управления;
- в) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс».

**6. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:**

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения.

**7. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:**

- а) аналитическую политику или политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

**8. В зависимости от вероятности событий различают:**

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

**9. Обострение конкуренции относится к группе:**

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

**10. Для проведения быстрых изменений следует использовать:**

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;

г) политику проб и ошибок.

## **Раздел II. Управление организационными изменениями**

### **1. Изменения:**

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

### **2. Типология видов организационных изменений:**

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для обучающихся;
- г) представляет интерес для ученых.

### **3. Цель изменений:**

- а) сократить персонал;
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

### **4. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:**

- а) низкий профессионализм персонала;
- б) внешние и внутренние;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) логические, социологические, психологические.

### **5. Создание коалиций менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:**

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

### **6. Жизненный цикл организации – это период, в который:**

- а) организация обладает жизнеспособностью;
- б) организация проходит стадии жизненного цикла;
- в) организация рождается и стареет;
- г) организация умирает.

### **7. Средняя продолжительность организации составляет:**

- а) 8–10 лет;
- б) 12–15 лет;
- в) 15–20 лет;
- г) 20–25 лет.

### **8. Для стадии рождения жизненного цикла организации характерным является:**

- а) риск;
- б) трудность освоения новых идей;
- в) стабильность межличностных отношений;



г) расширение полномочий руководителей низшего уровня управления.

**9. Для стадии старения жизненного цикла организации характерным является:**

- а) трудность освоения новых идей;
- б) риск;
- в) стабильность межличностных отношений;
- г) расширение полномочий руководителей низшего уровня управления.

**10. Стабилизация – это:**

- а) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) этап разработки новых идей.

**11. Юность – это:**

- а) этап духовного перерождения организации;
- б) первая стадия зрелости организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) стадия развития бюрократии.

### **Раздел III. Управление сопротивлением изменениям**

**1. Исследование систем управления организационными изменениями следует проводить на:**

- а) всех этапах жизненного цикла организации;
- б) этапе банкротства или спада производства;
- в) этапе рождения организации;
- г) этапе роста организации.

**2. Расцвет — это:**

- а) этап устойчивого функционирования организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- г) этап принятия рискованных решений.

**3. Формирование организационной культуры должно быть обеспечено изменениями, осуществляемыми на этапе:**

- а) зрелости;
- б) роста;
- в) на этапе создания (рождения) организации.

**4. Модель изменений «размораживание - действие - замораживание» предложена**

- а) Коттером;
- б) Грейнером;
- в) Мильнером;
- г) Левиным.

**5. Модель Кемерон и Грина:**

- а) делает акцент на необходимости экспериментального внедрения изменений в какой-либо части организации;
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- в) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе.

**6. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**

- а) личностно-ориентированный подход в управлении персоналом;
- б) использование плоских организационных структур управления;
- в) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс».

**7. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:**

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения;

**8. Изменения:**

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

**9. Типология видов организационных изменений:**

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для обучающихся;
- г) представляет интерес для ученых.

**10. Цель изменений:**

- а) сократить персонал;
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

**Примерный комплект заданий для промежуточной аттестации успеваемости**

**Материалы и вопросы для подготовки к зачету  
с оценкой ОПК-6, ПК-6, ПК-8**

➤ Структура экзаменационного билета:

1. Теоретический вопрос.
2. Теоретический вопрос
3. Практическое задание.

➤ **Вопросы к зачету с оценкой.**

**Теоретические вопросы:**

1. Организация как сложная открытая система. Характеристика основных элементов и связей в организации. ОПК-6
2. Факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на деятельность и изменения в организации. ОПК-6
3. Содержание понятия «организационное развитие». Цели организационного развития. ОПК-6

4. Эволюционное и революционное организационное развитие. ОПК-6
5. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. ОПК-6
6. Модель жизненного цикла И. Адизеса. ОПК-6
7. Модель прерванного равновесия. ОПК-6
8. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений. ОПК-6
9. Модель организационных изменений К. Левина ОПК-6
10. Теории *E* и теории *O* организационных изменений. ОПК-6
11. Элементы преобразования в модели преобразования бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли. ПК-8
12. Модель «кривой перемен» Дж. Дака. ПК-8
13. Понятие и методы организационной диагностики. ОПК-6
14. Виды диагностического интервью, структура развивающего диагностического интервью. ОПК-6
15. Структуризация проблемного поля организации: метод группировки проблем, метод построения графов. ОПК-6
16. Виды диагностического наблюдения. ПК-6
17. Отчет по организационной диагностике ПК-6
18. Внутренние и внешние причины изменений. Политика изменений. ОПК-6
19. Диагностические вопросы для оценивания готовности организации к реализации стратегии. Модель Айзенштата-Бира. ПК-8
20. Калейдоскоп изменений. Проектирование организационного контекста. ПК-8
21. Выбор вариантов проектирования организационного контекста. ПК-8
22. Модель конгруэнтности организационного поведения Надлера и Ташмена. ПК-8
23. Модель «EASIER». ПК-8
24. Модель переходного периода. ПК-8
25. Модель постепенного наращивания. ПК-8
26. Ситуации, диктующие необходимость реструктуризации управления организацией. ПК-8
27. Связь стратегии и организационной структуры компании. ПК-8
28. Моделирование и изменение организационной структуры управления. ПК-8
29. Информационные технологии как техническая база динамического моделирования. ПК-6
30. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. ПК-6
31. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. ПК-6
32. Основные принципы реинжиниринга. ОПК-6
33. Этапы реинжиниринга. ОПК-6
34. Понятие и причины сопротивления изменениям. ОПК-6
35. Специализированные программы организации деятельности как средство организационного мониторинга и моделирования. ОПК-6
36. Методы организационного диагноза. ОПК-6
37. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений. ОПК-6
38. Организационные формы проведения изменений. Специальные проекты и задания. ОПК-6
39. Понятие обучения. Концепция связи между индивидуальным и организационным обучением. ОПК-6
40. Подход к созданию организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи. ОПК-6
41. Концепция «обучающейся организации». ОПК-6, ПК-6

42. Индивидуальное и организационное обучение. ПК-8
43. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. ОПК-6
44. Управление конфликтами в процессе управления изменениями. ОПК-6
45. Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. ПК-6
46. Командные роли по Р. Белбину. ПК-6
47. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. ПК-6

*Практические задания ОПК-6, ПК-6, ПК-8*

**Задача № 1. ПК-6**

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, предлагаемых организацией на рынке. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

**Задача № 2. ОПК-6**

На примере организации (структурного подразделения), где Вы работаете, проанализируйте ее деятельность. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

**Задача № 3. ПК-8**

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

27 января 1986 г. в США был назначен старт космического корабля «Челленджер». Технический помощник президента компании, обеспечивающей запуск, инженер Лунд, не санкционировал запуск из-за некоторых неполадок в системе космического корабля.

Космический центр – заказчик проекта – потребовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз оценить ситуацию с учетом не только технических ее аспектов, но и экономических, подойти к проблеме не только как инженер, но и как менеджер (точные его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое решение и дал разрешение на запуск. Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта.

Проведите анализ ситуации с позиций управления рисками, принятия решений, отличия и реализации ответственности менеджера и инженера, роли риска в преобразующих решениях.<sup>42</sup>

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

### а) Основная литература

1. Блинов А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>.
2. Управление изменениями : учеб. пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Ю. Ивановой. – М. : КНОРУС, 2017. – 352 с. – (Бакалавриат). /ЭБС Book.ru [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.book.ru/book/920281/view2/1>.

### б) Дополнительная литература

1. Коротков Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2015. – 278с.
2. Шаймиева Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>.

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

### а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР):

1. <http://www.edu.ru> – Федеральный портал «Российское образование».
2. <http://www.window.edu.ru> – Федеральный портал «Единое окно доступа к информационным ресурсам».
3. <http://pravo.gov.ru> – Официальный интернет- портал правовой информации.
4. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека
5. Электронное учебное пособие «Управление организационными изменениями» / режим доступа: <http://www.distcons.ru/modules/ManageChange/index.html>.
6. Подборка статей по теме «Управление изменениями» на сайте «Корпоративный менеджмент» / режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/>.
7. Основные публикации по теме «Управление изменениями» на портале «Smart-education» / режим доступа: <http://www.smart-edu.com/temaupravlenie-izmeneniyami/>.

### б) электронно-библиотечные системы (ЭБС):

№ п/п	Дисциплина	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность/срок действия договора
1.	Управление организационными изменениями	<a href="http://www.book.ru">www.book.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ Договор от 14.03.2018 №18491246 срок действия с 14.03.2018-13.03.2019

2.	Управление организационными изменениями	<a href="http://www.biblioclub.ru">www.biblioclub.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ Договор от 14.03.2018 №042-03/2018 срок действия с 14.03.2018-13.03.2019
----	-----------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

<a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>	Университетская информационная система РОССИЯ
<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>	Федеральная служба государственной статистики
<a href="http://diss.rsl.ru/?menu=discatalog/">http://diss.rsl.ru/?menu=discatalog/</a>	портал Электронная библиотека: диссертации
<a href="http://economy.gov.ru/minec/main">http://economy.gov.ru/minec/main</a>	Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
<a href="https://m.minfin.ru/ru/">https://m.minfin.ru/ru/</a>	Сайт Министерства финансов Российской Федерации
<a href="http://minpromtorg.gov.ru/">http://minpromtorg.gov.ru/</a>	Сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации
<a href="https://rosmintrud.ru/">https://rosmintrud.ru/</a>	Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации
<a href="http://www.mnr.gov.ru/">http://www.mnr.gov.ru/</a>	Сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации
<a href="http://www.fedsfm.ru/">http://www.fedsfm.ru/</a>	Сайт Федеральной службы по финансовому мониторингу
<a href="https://fas.gov.ru/">https://fas.gov.ru/</a>	Сайт Федеральной антимонопольной службы
<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>	Сайт Федеральной службы государственной статистики

## **10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

### **10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Управление организационными изменениями»**

Успешное овладение содержанием дисциплины «Управление организационными изменениями» предполагает выполнение обучаемыми ряда рекомендаций.

Необходимо ориентироваться на приобретение общепрофессиональных компетенций, профессиональных компетенций, определенных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

Следует внимательно изучить материалы, характеризующие дисциплину и определяющие целевую установку, а также рабочую программу дисциплины. Это позволит четко представлять, во-первых, круг изучаемых проблем; во-вторых, глубину их постижения.

Следует ясно представлять цель освоения учебной дисциплины. Также необходимо уметь слушать и конспектировать лекции, на которых приводятся новейшие данные науки; систематически посещать практические занятия; отчитываться перед преподавателем за пропущенные занятия.

Необходимо готовиться и активно участвовать в интерактивных занятиях, требующих активной устной коммуникации, оцениваемой преподавателем.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий с целью формирования профессиональных навыков обучающихся. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и обучающиеся) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации.

Основными видами учебной работы являются лекции, практические занятия, групповое обсуждение области применения полученных знаний в контексте специфических задач, решаемых преподавателем и обучающимися. Кроме того, важно пользоваться индивидуальными консультациями, которые осуществляет преподаватель непосредственно в процессе решения учебных задач, а также посредством электронной информационной образовательной среды вуза.

В ходе **лекционных занятий** обучающимся рекомендуется:

- конспектировать учебный материал, обращая внимание на определения, раскрывающие содержание тех или иных явлений, выводы;
- задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к **практическим занятиям** необходимо:

- ознакомиться с содержанием конспекта лекций, разделами учебников и учебных пособий, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях;
- на полях конспектов лекций делать пометки, дополняющие материал лекции, вносить добавления из литературы, рекомендованной преподавателем.

Кроме того, нужно быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении, выполнению разноуровневых заданий различного характера.

Активное использование методов проектной работы, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дис-

куссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументированно. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю.

Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- а) основная литература – учебники, учебные и учебно-методические пособия;
- б) дополнительная литература – монографии, сборники научных статей, публикации в научных журналах;
- в) справочная литература – энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат информатики и информационных технологий.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности менеджера. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

## **10.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Управление организационными изменениями» для обучающихся**

Самостоятельная работа предполагает подготовку конспекта указанной преподавателем литературы. Конспект оформляется по определенной форме.

Название источника с выходными данными

Рассматриваемая тема/проблема	Конспективный текст по теме/проблеме	страница(ы)	Вопросы к тексту по рассматриваемой теме/проблеме

Конспекты проверяются преподавателем и могут стать основой для беседы на практическом занятии или для выполнения какого-либо задания в ходе практикума.

Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения. Консультации преподаватель проводит как в очной форме, так и в сетевом режиме, используя сеть Internet.

### **Методические рекомендации по самостоятельному освоению пропущенных тем дисциплины**

Преподаватель называет обучающемуся даты пропущенных занятий и количество пропущенных учебных часов.

Форма отработки обучающимся пропущенного занятия выбирается преподавателем.

На отработку занятия обучающийся должен явиться согласно расписанию консультативных часов преподавателя, которое имеется на кафедре.

При себе обучающийся должен иметь выданное ему задание и отчет по его вы-



полнению.

Отработка обучающимся *пропущенных лекций* проводится в следующих формах:

- 1) самостоятельное написание обучающимся краткого реферата по теме пропущенной лекции с последующим собеседованием с преподавателем;
- 2) самостоятельное написание обучающимся конспекта лекции с последующим собеседованием с преподавателем.

Как правило, отработка пропущенной лекции должна быть осуществлена до рубежного тестирования по соответствующей теме учебной программы.

Отработка обучающимся пропущенного *практического занятия* проводится в следующей форме: самостоятельная работа обучающегося над вопросами *практического задания* с кратким их конспектированием или схематизацией с последующим собеседованием с преподавателем.

Если пропущено *практическое занятие*, то оно отрабатывается одним из следующих способов:

- обучающийся посещает практическое занятие по этой же теме с обучающимися другой учебной группы,
- обучающийся приходит на практическое занятие по пропущенной теме в специально выделенное для этого время; он самостоятельно выполняет практическую работу и отвечает на вопросы преподавателя.

Пропущенные практические занятия должны отрабатываться своевременно, до рубежного контроля (контрольная аттестация) по соответствующему разделу учебной дисциплины.

Преподаватель, согласно графику консультативных часов, принимает отработку пропущенного занятия у обучающегося, делает соответствующую отметку. Отработка засчитывается, если обучающийся демонстрирует зачетный уровень теоретической осведомленности по пропущенному материалу. Обучающемуся, получившему незачетную оценку, отработка не засчитывается.

Зачетный уровень теоретической осведомленности заключается в том, что обучающийся свободно оперирует терминологией, которая рассматривалась на занятии, которое подлежит отработке, отвечает развернуто на вопросы, подкрепляя материал примерами.

Обучающиеся допускаются к зачёту с оценкой по дисциплине при условии отработки всех занятий, предусмотренных учебным планом данного семестра по данной дисциплине. Обучающемуся, имеющему право на свободное посещение занятий, выдается график индивидуальной работы, согласованный на кафедре и утвержденный деканом факультета.

## **11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Управление организационными изменениями» применяются **следующие информационные технологии:**

1. Презентационные материалы (слайды по всем темам лекционных и практических занятий); учебные видеозаписи по темам №8 «Реструктуризация управления предприятием» и № 13 «Построение эффективной команды в условиях организационных изменений»; видео лекции по след темам: Лекция 1: Теоретические основы управления изменениями; Лекция 2: Соппротивление персонала изменениям и методы его преодоления; Лекция 3: Методы и инструменты управления организационными изменениями.

2. Электронные учебники; словари; периодические издания;

**Обучающимся МГЭУ обеспечена возможность свободного доступа в электронную информационную образовательную среду (ЭИОС).**

Электронная информационно-образовательная среда - это совокупность электронных информационных и образовательных ресурсов, информационных и телекоммуникационных технологий и средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ. ЭИОС МГЭУ обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик и к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе;
- б) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
- в) проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- г) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;
- д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- е) демонстрацию дидактических материалов дисциплины через LCD-проектор;
- ж) доступ к программам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации: «Тестер знаний» и Интернет-тренажеры в сфере образования (<http://www.i-exam.ru>).

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих

#### **Программное обеспечение:**

##### ***1. Ежегодно обновляемое лицензионное ПО***

MS Windows 7 Professional; MS Windows XP.

Microsoft Office 2007.

Dr. Web (версия 11.00).

##### ***2. Свободно распространяемое ПО***

7-Zip

K-Lite Codec Pack

Adobe Reader

#### **Информационно-справочные системы:**

Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Занятия, текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по данной дисциплине проводятся в учебных аудиториях для занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Данные учебные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Типовая комплектация таких аудиторий состоит из комплекта

мебели для обучающихся и преподавателя, доски маркерной/для мела, инструкции пожарной безопасности, огнетушителя. Занятия лекционного типа проводятся в аудиториях, оснащённых стационарным или переносным мультимедийным оборудованием.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (презентации по темам интерактивных лекций и практических занятий), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100), блок управления оборудованием. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения отдельных корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение:

MS Windows 7 Professional; MS Windows XP.

Microsoft Office 2007.

7-Zip Свободно распространяемое ПО.

K-Lite Codec Pack Свободно распространяемое ПО.

Dr. Web (версия 11.00).

Adobe Reader XI Свободно распространяемое ПО.

Типовая комплектация аудитории, оснащённой переносным мультимедийным оборудованием состоит из: комплекта мебели для обучающихся и преподавателя, доски маркерной/для мела, инструкции пожарной безопасности, огнетушителя, переносного мультимедийного (компьютерного) оборудования (ноутбука, проектора, колонок). Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение:

MS Windows 7 Professional; MS Windows XP.

Microsoft Office 2007.

7-Zip Свободно распространяемое ПО.

K-Lite Codec Pack Свободно распространяемое ПО.

Dr. Web (версия 11.00).

Adobe Reader XI Свободно распространяемое ПО.

Качественный и количественный состав оборудования определяется спецификой данной дисциплины и имеет своё отражение в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата (Приложение 12)

Также предусмотрены помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для организации **самостоятельной работы** обучающихся используется:

- библиотечный фонд вуза, расположенный по адресу: шоссе Сормовское, 20 (каб. №522);
- читальный зал, учебная аудитория для самостоятельной работы, для курсового проектирования №520.

Доска 3-х элем. меловая (1 шт.). Стол уч. м/к (3 шт.). Стол письм. дер. (8 шт.).  
 Стол компьют. 90x72 (18 шт.). Стул «Сатурн» сер. (36 шт.). Трибуна метал.(1 шт.).  
 Стеллаж м/к корич. 900x320x1900 (1 шт.).

**Компьютеры для обучающихся** ПК Dual-Core E5300 2.6GHZ (19 шт.) с выходом в Интернет и ЭИОС; монитор Samsung SyncMaster E1920NR (19 шт.); мышь компьютерная (19 шт.); клавиатура (19 шт.); колонки компьютерные (1 шт.); проектор Epson EB-X14G (1 шт.); экран настенный 180x180 (1 шт.).

**Программное обеспечение:** MS Windows XP, MS Office 2007 лицензия №48131620. Дата выдачи лицензии: 22.02.2011. Срок действия лицензии: бессрочно. Dr.Web (версия 11.00) лицензия №G6SS-D3BK-7TA2-XS96. Дата выдачи лицензии: 11.05.2018. Срок действия лицензии: 1 год.

Информационно-справочная система:  
 «КонсультантПлюс».

### **13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;

- создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников – например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступлений с докладами и защитой выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимые в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимые в устной форме – не более чем на 20 мин.,

- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 мин.

Университет устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).

**ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ  
рабочей программы дисциплины  
«Управление организационными изменениями»**

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры Менеджмента (протокол от 11.03.2019 №8) и одобрена на заседании Совета Института (протокол от 11.03.2019 №8) для исполнения в 2018-2019 учебном году

**Внесены дополнения (изменения):**

**в Перечень договоров ЭБС** (за период, соответствующий сроку получения образования по ООП) за 2018-2019 уч. г.:

1. Договор №18495243 на оказание услуг по предоставлению доступа к Электронно-библиотечной системе «book.ru». «КноРус медиа», г. Москва. Срок действия с «08» февраля 2019г. по «08» февраля 2020г.

2. Договор №012-01/2019 об оказании информационных услуг. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека онлайн». ООО «Современные цифровые технологии», г. Москва. Срок действия с «15» января 2019г. по «18» марта 2020г

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.И. Тимоненков



(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись, инициал и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись, инициал и фамилия)

ЛАВРЕНТЬЕВ ВАЛЕНТИН АЛЕКСАНДРОВИЧ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) основной профессиональной  
образовательной программы прикладного бакалавриата:  
«Управление человеческими ресурсами»

Печатается в авторской редакции

Корректор

Афиногенова Е.В.

---

НИ(ф) МГЭУ, Нижний Новгород, 603074, шоссе Сормовское., д. 20