

Документ подписан простой электронной подписью
 Информация о владельце:
 ФИО: КУЗНЕЦОВ АЛЕКСАНДР ИГОРЕВИЧ
 Должность: РЕКТОР
 Дата подписания: 30.09.2026 09:39:26
 Уникальный программный ключ:
 0ec0d544ced914f6d2e031d381fc0ed0880d90a0



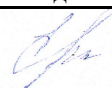
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Шифр	Наименование дисциплины (модуля)
Б1.В.ОД	Управление изменениями

Код направления подготовки	38.04.02
Направление подготовки	Менеджмент
Наименование (я) ОПОП (направленность / профиль)	Управление человеческим капиталом
Уровень образования	магистр
Форма обучения	заочная

Разработчики:

Должность	Учёная степень, звание	Подпись	ФИО
Доцент	кандидат педагогических наук		Базавлущкая Лилия Михайловна

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	3
2. Трудоемкость дисциплины (модуля) и видов занятий по дисциплине (модулю)	4
3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	5
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	13
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	18
7. Перечень образовательных технологий	20
8. Описание материально-технической базы	21

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной части основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень образования магистр).

1.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з.е., 72 час.

1.3 Изучение дисциплины «Управление изменениями» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин образовательной программы бакалавриата или специалитета.

1.4 Дисциплина «Управление изменениями» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «Инвестиционный менеджмент», «Логистика», «Теория и практика разработки и принятия управленческих решений», «Теория организации и организационное поведение», «Управление рисками».

1.5 Цель изучения дисциплины:

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

1.6 Задачи дисциплины:

1) освоение студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;

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

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

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

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

№ п/п	Компетенция (содержание и обозначение в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП)	Конкретизированные цели освоения дисциплины		
		знать	уметь	владеть
1	ОК-3 готов к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	З.1 закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях;	У.1 анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями,	В.1 навыки мотивирования людей на изменения
2	ПК-1 способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	З.2 содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления.	У.2 находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике	В.2 навыки планирования изменений

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

Наименование раздела дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Итого часов
	Л	ПЗ	СРС	
Итого по дисциплине	2	10	56	68
Первый период контроля				
<i>Концептуальные основы управления изменениями</i>	2	4	28	34
Теоретические основы организационных изменений	2		4	6
Методологические аспекты управления изменениями		2	6	8
Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах		2	6	8
Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие			6	6
Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций			6	6
<i>Процесс управления изменениями</i>		6	28	34
Подготовка к изменениям и их планированию		2	4	6
Механизм реализации изменений. Контроль		2	6	8
Управление сопротивлением изменениям		2	6	8
Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений			6	6
Изменения в стратегии предприятия.			6	6
Итого по видам учебной работы	2	10	56	68
<i>Форма промежуточной аттестации</i>				
Зачет				4
Итого за Первый период контроля				72

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

3.1 Лекции

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
1. Концептуальные основы управления изменениями	2
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОК-3 (З.1, У.1, В.1)	
1.1. Теоретические основы организационных изменений Системный подход: основные характеристики и свойства системы. Процессный подход: основные функции процесса управления. Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика», Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг». Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг), теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций), теория «социального партнерства». Учебно-методическая литература: 1, 4	2

3.2 Практические

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
1. Концептуальные основы управления изменениями	4
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОК-3 (З.1, У.1, В.1)	
1.1. Методологические аспекты управления изменениями Практическое занятие: Семинар Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о методологических аспектах управления изменениями Вопросы для обсуждения: 1. Виды изменений и их причины. 3. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. 3. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессносистемного подхода. 4.Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Учебно-методическая литература: 2, 4	2
1.2. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Практическое занятие: Семинар Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о особенностях управления изменениями Вопросы для обсуждения: 1. Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. 2. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. 3. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. 4. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла По каждой теме подготовить короткое сообщение Учебно-методическая литература: 2, 5	2

2. Процесс управления изменениями	6
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ПК-1 (3.2, У.2, В.2)	
2.1. Подготовка к изменениям и их планированию Практическое занятие: Семинар Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о особенностях управления изменениями Вопросы для обсуждения: 1. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями. 2. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. 3. Модель «Калейдоскоп изменений». 4. Критерии готовности организации к изменениям. 5. Формула Р.Бекхарда По каждой теме подготовить сообщение на 2-3 страницы и 2-3 вопроса для обсуждения Учебно-методическая литература: 2, 5	2
2.2. Механизм реализации изменений. Контроль Практическое занятие: Семинар Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о механизме реализации изменений Вопросы для обсуждения: 1. Понятие механизма реализации изменений. 2. Структура механизма реализации изменений. 3. Взаимосвязь внутренних условий предприятия. 4. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений. 5. Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений. По каждой теме подготовить сообщение на 2-3 страницы и 2-3 вопроса для обсуждения Учебно-методическая литература: 1, 4	2
2.3. Управление сопротивлением изменениям Практическое занятие: Семинар Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о особенностях управления сопротивлением изменений Вопросы для обсуждения: 1. Природа и феномен сопротивления изменениям. 2. Причины возникновения сопротивления. 3. Симптомы и признаки сопротивления изменениям. 4. Сопротивление, скорость и власть изменений. 5. Виды сопротивления изменениям. Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы. 6. Формы, свойства и основные стадии сопротивления изменениями. По каждой теме подготовить сообщение на 2-3 страницы и 2-3 вопроса для обсуждения Учебно-методическая литература: 2, 5	2

3.3 СРС

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения	Трудоемкость (кол-во часов)
1. Концептуальные основы управления изменениями	28
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОК-3 (3.1, У.1, В.1)	

1.1. Теоретические основы организационных изменений Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить развернутый конспект. Темы, для самостоятельного освоения: "Природа, источники и необходимость проведения изменений" - Место изменений в деятельности предприятия и их значения. - Понятие и природа изменений. - Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. - Основные особенности организационных изменений. - Политика изменений и ее основные принципы. - Трудности осуществления изменений в современных условиях. К каждому конспекту составить по 5 вопросов для обсуждения на практических занятиях Учебно-методическая литература: 1, 4	4
1.2. Методологические аспекты управления изменениями Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. Темы, для самостоятельного освоения: 1. Теории объяснения источников изменений. 2. Изменения и стабильность. 3. Типы изменений. 4. Специфические цели изменений. 5. Основные особенности организационных изменений. 6. Политика изменений и ее основные принципы. 7. Трудности осуществления изменений в современных условиях. К каждому докладу (сообщению) подготовить по 2-3 вопроса для коллективного обсуждения Учебно-методическая литература: 1, 4	6

1.3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. 1. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. 2. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла К каждому сообщению подготовить по 2-3- вопроса для обсуждения на практических занятиях Задание 2. Индивидуальное комплексное задание 2.1. Оценить готовность исследуемого предприятия к изменениям по рекомендованной методике. Проанализировать готовность работников предприятия к осуществлению изменений. 2.2. Разработать рекомендации для предприятия по формированию рабочих групп для проведения изменений: состав, способ формирования, круг разрешимых заданий, распределение обязанностей. 2.3. Разработать проект изменений для предприятия. 2.4. Разработать программу осуществления изменений. Разработать график осуществления изменений в предприятии и оперограму их проведения. 2.5. Оценить эффективность функционирования механизма реализации изменений в исследуемом предприятии. Разработать рекомендации относительно совершенствования основных составляющих механизма реализации изменений. 2.6. Проанализировать причины сопротивления изменениям в исследуемом предприятии. Применяя концепцию "силового поля", предложить рекомендации относительно преодоления сопротивления изменениям в предприятии. Разработать схему (модель) управления сопротивлением изменениям для предприятия. Учебно-методическая литература: 2, 4	6
1.4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовить и защитить эссе по вопросам: 1. Основные принципы и история организационного развития 2. Тенденции развития современной организации 3. Сущность и виды организационных патологий 4. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации 5. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменени 6. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений 7. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка» 8. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание Учебно-методическая литература: 1, 3, 5	6
1.5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. 1. 2. Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). 3. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). 4. Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. 5. Корпоративная культура как тип организационной культуры. 6. Основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности. 7. Дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая. 8. Методы диагностики организационной культуры. 9. Методы управления организационной культурой Учебно-методическая литература: 2, 4	6
2. Процесс управления изменениями	28

Формируемые компетенции, образовательные результаты: ПК-1 (З.2, У.2, В.2)	
2.1. Подготовка к изменениям и их планированию Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практическому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. Темы, для самостоятельного освоения: 1. Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. 2. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений. 3.Создание команд по управлению изменениями. 4. Рабочие группы в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп. 5. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. 6. Задачи, которые решаются рабочими группами. К каждому докладу (сообщению) подготовить по 2-3 вопроса для коллективного обсуждения Учебно-методическая литература: 1, 5	4
2.2. Механизм реализации изменений. Контроль Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практическому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. 1. Понятие механизма реализации изменений. 2. Структура механизма реализации изменений. 3. Виды ресурсов предприятия. 4. Потенциал предприятия. 5. Виды компетенций. Понятие ключевых компетенций. 6. Подходы к выявлению ключевых компетенций. 7. Взаимосвязь внутренних условий предприятия. 8. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений. Задание 2. К каждому сообщению подготовить по 2-3- вопроса для обсуждения на практических занятиях Учебно-методическая литература: 2, 4, 5	6

2.3. Управление сопротивлением изменениям Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. 1. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; 2. Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. К каждому сообщению подготовить по 2-3- вопроса для обсуждения на практических занятиях Задание 2. Контрольная работа в виде тестового задания 1. На этой стадии ЖЦО доминируют роли производства результата и предпринимательская согласно коду РАЕИ, остальные - присутствуют, но не играют существенной роли. Отметьте стадию ЖЦО (1 балл): ■ Бюрократизация ■ Младенчество ■ Аристократизм ■ Расцвет ■ Юность ■ Давай-давай ■ Салем Сити 2. Какое «лечение» предписывает Адизес организации на стадии «Аристократизм»? Объясните суть подобной терапии (1 балл): 3. Что является причиной дилеммы инвестора на стадии «Ранний расцвет»? (1 балл) 4. Смысл этой организационной патологии заключается в неспособности организации к выработке и реализации требуемых в ней изменений. Отметьте тип организационной патологии (1 балл): ■ Бюрократия ■ Бессубъектность ■ Стагнация ■ Маятниковые решения ■ Подавление развития функционированием ■ Игнорирование организационного порядка ■ Автаркия подразделений ■ Дублирование организационного порядка ■ Конфликт 5. Данная роль в модели РАЕИ означает достижение эффективности в краткосрочной перспективе. Напишите эту роль и объясните ее смысл (2 балла): 6. Стил менеджера: РаЕи. Как вы охарактеризуете поведение этого руководителя? На каких стадиях ЖЦО он может быть эффективным? (2 балла) 7. Симптомы этой «болезни роста» проявляются изоляцией отделов и дублированием усилий или заданий, которые остаются незавершенными, т.к. нет ответственных за конечный результат. Отметьте эту «болезнь роста» по Фламхольцу (1 балл): ■ Люди чувствуют, что «недостаточно часов в сутках» ■ Люди проводят слишком много времени за «тушением пожаров» ■ Люди не осведомлены о том, что делают другие ■ Люди недостаточно понимают, куда движется фирма ■ Недостаточно хороших менеджеров 8. Компанию Б возглавляет руководитель, постоянно увлекающийся управленческими новинками и проводящий изменения ради изменений, которые никак не влияют на деятельность компании. Какой «естественный закон» преобразований нарушается? (2 балла). 9. В компании внедряется новая система обслуживания клиентов: для этого проводятся обучающие тренинги персонала. Отметьте тип организационных изменений (1 балл): ■ Изменения в технологии ■ Изменения в товарах и услугах. ■ Изменения в стратегии и структуре ■ Изменения в культуре 10. В компании по производству строительных материалов внедряется новая, более современная производственная линия. Какой подход к изменениям Е или О будет предпочтительным в этой ситуации? Поясните (2 балла): Учебно-методическая литература: 1, 4, 5	6
--	----------

2.4. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений Задание для самостоятельного выполнения студентом: Задание 1. Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию. По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы.. 1. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга. 2. 4 основных фрейма в организационном контексте. 3. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм. 4. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм. 5. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм. 6. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм Задание 2. К каждому сообщению подготовить по 2-3- вопроса для обсуждения на практических занятиях Учебно-методическая литература: 2, 3, 4	6
2.5. Изменения в стратегии предприятия. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Индивидуальное комплексное задание "Подходы и методы управления изменениями". 1. Проанализировать степень применения в исследуемом предприятии традиционных и современных методов управления изменениями. Разработать предложения по применению методов управления изменениями в практической деятельности исследуемого предприятия. 2. Разработать рекомендации по обеспечению организационного развития предприятия. Сформулировать концепцию организационного развития для исследуемого предприятия. 3. Разработать проект реинжиниринга бизнес-процессов для исследуемого предприятия. Спрогнозировать последствия реализации разработанного проекта для предприятия. 4. Охарактеризовать формы стратегических изменений, которые имеют место в практической деятельности исследуемого предприятия. 5. Охарактеризовать общую стратегию, которую использует исследуемое предприятие, и обосновать целесообразность (или нецелесообразность) ее изменения. Разработать рекомендации по осуществлению стратегических изменений, которые предвидены в пределах предложенной стратегии развития предприятия Учебно-методическая литература: 1, 4	6

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
Основная литература		
1	Бражников, М. А. Управление изменениями. Базовый курс : учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. — 238 с. — ISBN 978-5-7964-1827-7	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/90963.html
2	Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2.	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/72886.html
Дополнительная литература		
3	Кужева, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие / С. Н. Кужева. — Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. — 140 с. — ISBN 978-5-7779-1297-8.	http://www.iprbookshop.ru/24951.html
4	Шермет, М. А. Управление изменениями : учебное пособие / М. А. Шермет. — Москва : Дело, 2015. — 128 с. — ISBN 978-5-7749-1019-9.	http://www.iprbookshop.ru/51118.html
5	Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7.	http://www.iprbookshop.ru/84173.html

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

5.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Код компетенции по ФГОС					
Код образовательного результата дисциплины	Текущий контроль				Промежуточная аттестация
	Доклад/сообщение	Кейс-задачи	Конспект по теме	Тест	Зачет/Экзамен
ОК-3					
3.1				+	+
У.1	+				+
В.1		+			+
ПК-1					
3.2				+	+
У.2			+		+
В.2		+			+

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

5.2.1. Текущий контроль.

Типовые задания к разделу "Концептуальные основы управления изменениями":

1. Доклад/сообщение

1. Изменение с точки зрения организации.
2. Основные методы проведения изменений в организации.
3. Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни».
4. В эссе ответьте на следующие вопросы: - Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни. - Каковы были причины этого изменения? - Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?
5. Классические модели управления организационными изменениями.
6. История развития, причины и классификации организационных изменений.
7. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.
8. Методы управления изменениями.
9. Теоретические основы управления изменениями.
10. Теория создания организационного знания в организации.
11. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
12. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
13. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.
14. Организационные изменения, механизм управления ими.
15. Планирование и реализация стратегий управления изменениями
16. Мониторинг и контроль процесса изменений
17. Типы стратегий управления изменениями
18. Выбор стратегии изменений
19. Самообучающаяся организация
20. Причины сопротивлений изменениям
21. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
22. Методы реагирования на сопротивление
23. Анализ «поля сил»
24. Методы преодоления сопротивлений
25. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
26. Ресурсная поддержка изменения

Количество баллов: 10

2. Кейс-задачи

1. Проанализировать степень применения в исследуемом предприятии традиционных и современных методов управления изменениями. Разработать предложения по применению методов управления изменениями в практической деятельности исследуемого предприятия.
 2. Разработать рекомендации по обеспечению организационного развития предприятия. Сформулировать концепцию организационного развития для исследуемого предприятия.
 3. Разработать проект реинжиниринга бизнес-процессов для исследуемого предприятия. Спрогнозировать последствия реализации разработанного проекта для предприятия.
 4. Охарактеризовать формы стратегических изменений, которые имеют место в практической деятельности исследуемого предприятия.
 5. Охарактеризовать общую стратегию, которую использует исследуемое предприятие, и обосновать целесообразность (или нецелесообразность) ее изменения. Разработать рекомендации по осуществлению стратегических изменений, которые предвидены в пределах предложенной стратегии развития предприятия
- Количество баллов: 5

3. Тест

1. Изменение –это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены;
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

6. 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.

7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиньяра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure –реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.

9. Оживление (ревитализация) –это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

10. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

11. Теория Е исходит из:

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

12. Теория О предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;

Количество баллов: 10

Типовые задания к разделу "Процесс управления изменениями":

1. Кейс-задачи

- 1.1. Обосновать необходимость осуществления изменений в исследуемом предприятии.
- 1.2. Выявить и проанализировать источники возникновения изменений в исследуемом предприятии.
- 1.3. Охарактеризовать виды и сущность изменений, которые имеют место в деятельности исследуемого предприятия, сферы их проведения.
- 1.4. Разработать модель компетенций для менеджера из изменений. Сформулировать требования к нему.
- 1.5. Разработать для исследуемого предприятия модель управления организационными изменениями. Обосновать необходимость и процедуры осуществления определенных в ней этапов.

Количество баллов: 5

2. Конспект по теме

- Место изменений в деятельности предприятия и их значения.
- Понятие и природа изменений.
- Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность.
- Типы изменений. Специфические цели изменений.
- Основные особенности организационных изменений.
- Политика изменений и ее основные принципы.
- Трудности осуществления изменений в современных условиях.
- Теории объяснения источников изменений.
- Изменения и стабильность.
- Типы изменений.
- Специфические цели изменений.
- Основные особенности организационных изменений.
- Политика изменений и ее основные принципы.
- Трудности осуществления изменений в современных условиях.

Количество баллов: 5

3. Тест

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:
 - а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
 - б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
 - в) оба ответа а) и б) верны.
2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:
 - а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;
 - б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
 - в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
 - г) все ответы а), б) и в) верны.
2. Процесс организационных изменений включает:
 - а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
 - б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
 - в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.
3. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:
 - а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;
 - б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;
 - в) верны оба а) и б) ответа.
4. 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; поддержку высшего руководства;
 - в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
 - г) все ответы а), б) и в) верны.
5. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:
 - а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
 - б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
 - в) оба ответа а) и б) неверны;
 - г) оба ответа а) и б) верны.

Количество баллов: 5

5.2.2. Промежуточная аттестация

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

Первый период контроля

1. Зачет

Вопросы к зачету:

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений
15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»
19. Понятие и сущность организационного развития
20. Особенности организационного развития
21. Применение подхода организационного развития
22. Видение в системе организационного развития
23. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
24. Модель организационного развития «Формирование команды»
25. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
26. Модель организационного развития «Процессное консультирование»
27. Методы снятия сопротивления изменениям.
28. Целесообразность применения методов организационного развития.
29. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
30. Применение власти и стилей управления в организации.
31. Структурные и культурные изменения в организации.
32. Отличия экспертного и процессного консультирования.
33. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
34. Метод анализа силовых полей К. Левина.
35. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
36. Диаграммы Ганта и сетевое планирование.
37. Эффективность использования рабочих групп и команд.
38. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
39. Матрица проведения изменений Д. Пью.
40. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
41. Эффективность организационного развития.
42. Модель организационных изменений «7С»
43. Модель организационных изменений «VOCATE»

Типовые практические задания:

1. Разработать модель компетенций для менеджера из изменений. Сформулировать требования к нему.

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

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	- дается комплексная оценка предложенной ситуации - демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять - последовательное, правильное выполнение всех заданий - умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Хорошо"	- дается комплексная оценка предложенной ситуации - демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять - последовательное, правильное выполнение всех заданий - возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя - умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Удовлетворительно" ("зачтено")	- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации - неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя - выполнение заданий при подсказке преподавателя - затруднения в формулировке выводов
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	- неправильная оценка предложенной ситуации - отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекции

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

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

2. Практические

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

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

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

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

3. Зачет

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

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

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

4. Тест

Тест это система стандартизированных вопросов (заданий), позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. Преподаватель доводит до сведения студентов информацию о проведении теста, его форме, а также о разделе (теме) дисциплины, выносимой на тестирование.

При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

- проработать информационный материал по дисциплине. Проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- выяснить все условия тестирования заранее. Необходимо знать, сколько тестов вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.
- работая с тестами, внимательно и до конца прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов; выбрать правильные (их может быть несколько); на отдельном листке ответов выписать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам. В случае компьютерного тестирования указать ответ в соответствующем поле (полях);
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.
- решить в первую очередь задания, не вызывающие трудностей, к трудному вопросу вернуться в конце.
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

5. Доклад/сообщение

Доклад – развернутое устное (возможен письменный вариант) сообщение по определенной теме, сделанное публично, в котором обобщается информация из одного или нескольких источников, представляется и обосновывается отношение к описываемой теме.

Основные этапы подготовки доклада:

1. четко сформулировать тему;
2. изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации:
 - первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.);
 - вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, граф-схемы, предметные указатели и т. д.);
 - третичные (обзоры, компилятивные работы, справочные книги и т. д.);
3. написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;
4. написать доклад, соблюдая следующие требования:
 - структура доклада должна включать краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;
 - в содержании доклада общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;
5. оформить работу в соответствии с требованиями.

6. Кейс-задачи

Кейс – это описание конкретной ситуации, отражающей какую-либо практическую проблему, анализ и поиск решения которой позволяет развивать у обучающихся самостоятельность мышления, способность выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, а также аргументировано отстаивать собственную позицию.

Рекомендации по работе с кейсом:

1. Сначала необходимо прочитать всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации; не следует сразу анализировать эту информацию, желательно лишь выделить в ней данные, показавшиеся важными.
2. Требуется охарактеризовать ситуацию, определить ее сущность и отметить второстепенные элементы, а также сформулировать основную проблему и проблемы, ей подчиненные. Важно оценить все факты, касающиеся основной проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней), и попытаться установить взаимосвязь между приведенными данными.
3. Следует сформулировать критерий для проверки правильности предложенного решения, попытаться найти альтернативные способы решения, если такие существуют, и определить вариант, наиболее удовлетворяющий выбранному критерию.
4. В заключении необходимо разработать перечень практических мероприятий по реализации предложенного решения.
5. Для презентации решения кейса необходимо визуализировать решение (в виде электронной презентации, изображения на доске и пр.), а также оформить письменный отчет по кейсу.

7. Конспект по теме

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника.

Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то теме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Этапы выполнения конспекта:

1. определить цель составления конспекта;
2. записать название текста или его части;
3. записать выходные данные текста (автор, место и год издания);
4. выделить при первичном чтении основные смысловые части текста;
5. выделить основные положения текста;
6. выделить понятия, термины, которые требуют разъяснений;
7. последовательно и кратко изложить своими словами существенные положения изучаемого материала;
8. включить в запись выводы по основным положениям, конкретным фактам и примерам (без подробного описания);
9. использовать приемы наглядного отражения содержания (абзацы «ступеньками», различные способы подчеркивания, шрифт разного начертания, ручки разного цвета);
10. соблюдать правила цитирования (цитата должна быть заключена в кавычки, дана ссылка на ее источник, указана страница).

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. Дифференцированное обучение (технология уровневой дифференциации)
2. Проектные технологии
3. Кейс-технологии

8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ

1. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
2. учебная аудитория для лекционных занятий
3. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
4. Лицензионное программное обеспечение:
 - Операционная система Windows 10
 - Microsoft Office Professional Plus
 - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
 - Справочная правовая система Консультант плюс
 - 7-zip
 - Adobe Acrobat Reader DC