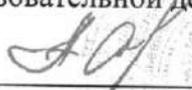


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности

  
А.А. Панфилов

« 29 » 08 2019 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Профиль/программа подготовки «Управление проектами»  
Уровень высшего образования Магистратура  
Форма обучения Очная

| Семестр | Трудоемкость<br>зач. ед./ час. | Лекции,<br>час. | Практич.<br>занятия,<br>час. | Лаборат.<br>работы,<br>час. | СРС,<br>час. | Форма промежуточной<br>аттестации<br>(экзамен/зачет/зачет с<br>оценкой) |
|---------|--------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------|--------------|---|
| 3       | 3/108                          | 18              | 18                           | -                           | 27           | Экзамен(45)   |
| Итого   | 3/108                          | 18              | 18                           | -                           | 27           | Экзамен(45)   |

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Управление изменениями» является дать магистрантам расширенное и глубокое представление о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений. А также формирование у студентов необходимых теоретических знаний о сущности организационных изменений и их влиянии на эффективность деятельности современной организации и практических навыков в области осуществления организационных изменений и управления ими.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение теоретических основ управления организационными изменениями;
- изучение методических основ управления организационными изменениями;
- формирование практических навыков выявления причин сопротивления организационным изменениям в организации;
- овладение методами преодоления сопротивления организационным изменениям в организации;
- выработка у студентов навыков и умений по управлению проектом организационных изменений;
- изучение основных подходов и стратегий применяемых в ходе осуществления организационных изменений;
- изучение методов определения эффективности управления организационными изменениями в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.Б.5 «Управление изменениями» относится к базовой части (Б1.Б) блока 1 (Б1) ОПОП. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекционные и практические занятия. Изучение дисциплины для студентов очной формы обучения осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме экзамена.

Содержание дисциплины логически взаимосвязано с изучением таких дисциплин, как «Теория организации и организационное поведение», «Инструменты менеджмента в экономических системах», «Управление проектом организационных изменений». В процессе освоения дисциплины создаются предпосылки и теоретические основы для научно-исследовательской работы, прохождения преддипломной практики и написания диссертационной работы.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

**общекультурные компетенции:**

ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

**профессиональные компетенции (аналитическая деятельность):**

ПК-5 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

**профессиональные компетенции (педагогическая деятельность):**

ПК-10 Способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

| Код формируемых компетенций | Уровень освоения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)   |
|-----------------------------|------------------------------|--|
| ОК-1                        | <i>Частичное</i>             | <p><b>Знать:</b><br/>31 (ОК-1) – методы абстрактного мышления при установлении необходимости и управлении организационными изменениями;<br/>32 (ОК-1) методы научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез) для решения задач управления организационными изменениями.</p> <p><b>Уметь:</b><br/>У1 (ОК-1) – с использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения задач управления организационными изменениями;<br/>У2 (ОК-1) – оценивать экономическую эффективность реализации вариантов решения задач управления организационными изменениями</p> <p><b>Владеть:</b><br/>В1 (ОК-1) – целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при осуществлении организационных изменений, навыками отстаивания своей точки зрения.</p>  |
| ПК-5                        | <i>Полное</i>                | <p><b>Знать:</b><br/>31 (ПК-5) – методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при в рамках управления организационными изменениями;<br/>32 (ПК-5) – модели поведения экономических агентов и рынков в рамках управления организационными изменениями;<br/>33 (ПК-5) – основные элементы процесса стратегического управления альтернативы стратегий в рамках управления организационными изменениями .</p> <p><b>Уметь:</b><br/>У1 (ПК-5) – использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при решении задач управления организационными изменениями;<br/>У2 (ПК-5) – оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и финансовое положение корпорации при осуществлении организационных изменений.</p> <p><b>Владеть:</b><br/>В1 (ПК-5) – методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в рамках осуществления и управления организационными изменениями;<br/>В2 (ПК-5) - навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений в рамках осуществления и управления организационными изменениями;<br/>В3 (ПК-5) - методикой построения организационно-управленческих моделей организационных изменений.</p> |
| ПК-10                       | <i>Частичное</i>             | <p><b>Знать:</b><br/>31 (ПК-10) – методики проведения исследований;<br/>32 (ПК-10) – основные элементы процесса стратегического управления;<br/>33 (ПК-10) – принципы, методы, технологии анализа производственно хозяйственной и финансовой деятельности организации.</p> <p><b>Уметь:</b><br/>У1 (ПК-10) – обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;<br/>У2 (ПК-10) – разрабатывать и оценивать планы, проекты;<br/>У3 (ПК-10) – оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на результаты и финансовое положение организации; оценивать возможные риски<br/>У4 (ПК-10) - работать с управленческими документами./</p>  |

**Владеть:**  
 В1 (ПК-10) – методологией и методикой проведения научных исследований;  
 В2 (ПК-10) – навыками самостоятельной научной и исследовательской работы  
 В3 (ПК-10) - навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;  
 В4 (ПК-10) – методикой построения организационно-управленческих моделей

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

| № п/п                      | Раздел (тема) дисциплины   | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                     |                    |     |         | Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %) | Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам) |
|----------------------------|--|---------|-----------------|--|----------------------|---------------------|--------------------|-----|---------|---|---|
|                            |  |         |                 | Лекции   | Практические занятия | Лабораторные работы | Контрольные работы | СРС | КП / КР |   |   |
| 1                          | Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций.          | 3       |                 | 2  | 2                    |                     |                    | 4   |         | 2/50  |   |
| 2                          | Современные тенденции и модели развития организаций.   | 3       |                 | 2  | 2                    |                     |                    | 4   |         | 2/50  |   |
| 3                          | Эволюция моделей управления изменениями.   | 3       |                 | 4  | 4                    |                     |                    | 4   |         | 4/50  | Рейтинг-контроль №1   |
| 4                          | Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.                        | 3       |                 | 2  | 2                    |                     |                    | 4   |         | 2/50  |   |
| 5                          | Сопrotивление организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям | 3       |                 | 4  | 4                    |                     |                    | 4   |         | 4/50  | Рейтинг-контроль №2   |
| 6                          | Планирование и реализация стратегий управления изменениями   | 3       |                 | 2  | 2                    |                     |                    | 4   |         | 2/50  |   |
| 7                          | Современные стратегии организационных преобразований   | 3       |                 | 2  | 2                    |                     |                    | 3   |         | 2/50  | Рейтинг-контроль №3   |
| Всего за 3 семестр:        |  |         |                 | 18   | 18                   |                     |                    | 27  |         | 18/50   | Экзамен(45)   |
| Наличие в дисциплине КП/КР |  |         |                 |  |                      |                     |                    |     |         |   |   |
| Всего                      |  | 3       |                 | 18   | 18                   |                     |                    | 27  |         | 18/50   | Экзамен(45)   |

#### Содержание лекционных занятий по дисциплине

##### Тема 1 Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций

Содержание темы. Сущность изменений. Органичность системы стратегических изменений. Основные области стратегических изменений. Типы изменений в организации. Стили проведения изменений. Участие работников в управлении организационными изменениями. «Усталость» от изменений.

##### Тема 2 Современные тенденции и модели развития организаций.

Содержание темы. Основные факторы организационного развития. Современные тенденции развития организаций. Модель развития организации Л. Грейнера. Модель развития организации И.

Адизеса. Особенности и зависимость стиля проведения изменений от стадии жизненного цикла организации.

### **Тема 3 Эволюция моделей управления изменениями.**

Содержание темы. Трехступенчатая модель изменений Курта Левина. Модель организационных изменений Ф. Гуияра и Дж.Келли. Модель контекста и процесса Э. Петтигрю. Модель планируемых изменений Т. Каммингса и К. Уорли. Запланированные изменения Р. Дж. Балока и Д. Баттена. Модель организационных изменений Дж.Дак. Теория «Е» и теория «О» Майкла Бира и Ниттина Нория. Усовершенствованная трехступенчатая (поэтапная) модель организационных изменений (Э. Шайн). Одномоментные и поэтапные изменения Дж. Б. Куинна и Дж. Войера. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера. «Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера.

### **Тема 4 Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.**

Содержание темы. Политика управления изменениями в организации. Модели управления изменениями. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями. Модели выбора стратегий развития организации. Методология оргпроектирования. Функциональный подход и методология функционально-стоимостного анализа. Поведенческий подход. Процессный подход и методология реинжиниринга. Подход контрольных сравнений (методология бенчмаркинга).

### **Тема 5 Сопротивление организационным изменениям и методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям**

Содержание темы. Сущность сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений изменениям. Уровни сопротивления изменениям. Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза. Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.

### **Тема 6 Планирование и реализация стратегий управления изменениями**

Содержание темы. Этапы планирования организационных изменений. Реализации плана изменений. Организационные формы проведения изменений. Мотивация в управлении изменениями. Контроль достижения целей изменений. Мониторинг, контроль и оценка эффективности процесса изменений

### **Тема 7 Современные стратегии организационных преобразований**

Содержание темы. Понятие о реструктуризации. Методы реструктуризации. Связь реструктуризации с другими стратегиями организационных изменений. Система подходов к реинжинирингу бизнес-процессов. Понятие о бизнес-процессах, их структуре. Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании. Понятие об оптимизации бизнес-процессов. Метод «Шесть сигм». Концептуализация реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.

## **Содержание практических/лабораторных занятий по дисциплине**

### **Раздел 1 Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций**

Тема 1 Типы изменений в организации.

Тема 2 «Усталость» от изменений.

### **Раздел 2 Современные тенденции и модели развития организаций.**

Тема 1 Модель развития организации Л. Грейнера.

Тема 2 Модель развития организации И. Адизеса.

### **Раздел 3 Эволюция моделей управления изменениями.**

Тема 1 Трехступенчатая модель изменений Курта Левина.

Тема 2 «Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера.

### **Раздел 4 Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.**

Тема 1 Модели управления изменениями

Тема 2 Процессный подход и методология реинжиниринга.

### **Раздел 5 Сопротивление организационным изменениям и методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям**

Тема 1 Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза.

Тема 2 Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа.

## **Раздел 6 Планирование и реализация стратегий управления изменениями**

Тема 1 Организационные формы проведения изменений.

Тема 2 Мотивация в управлении изменениями.

## **Раздел 7 Современные стратегии организационных преобразований**

Тема 1 Методы реструктуризации.

Тема 2 Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании. Понятие об оптимизации бизнес-процессов.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Освоение дисциплины «Управление изменениями» предполагает использование как традиционных методов, форм обучения, так и инновационных, активных и интерактивных технологий: опережающая самостоятельная работа, case-study, методы проблемного обучения, обучение на основе опыта, групповые дискуссии по актуальным вопросам, исследовательская работа и др. Курс лекций дисциплины подкреплён комплектом презентаций, обеспечивающих тематические иллюстрации, представляемых студентам в оборудованных учебных аудиториях.

Активные и интерактивные методы обучения:

- *Интерактивная лекция (тема № 1-7);*
- *Групповая дискуссия (тема № 3,5,6 );*
- *Ролевые игры (тема № 2);*
- *Тренинг (тема № 4);*
- *Анализ ситуаций (тема № 1);*
- *Разбор конкретных ситуаций (тема № 7);*

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

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

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» составляет 45 часов.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

| <b>№ темы</b> | <b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>  | <b>Кол-во часов</b> |
|---------------|--|---------------------|
| 1             | Особенности управления организационными изменениями.   | 4                   |
| 2             | Инновационные методы и модели организационных изменений.   | 4                   |
| 3             | Информационные инструментальные средства (программные продукты), используемые в процессе организационных изменений | 4                   |
| 4             | Значение информационного обеспечения процесса организационных изменений.   | 4                   |
| 5             | Основные виды сопротивления изменениям в организациях.   | 4                   |
| 7             | Методы и инструменты проведения организационных изменений  | 4                   |
| 8             | Инновационный подход к организационному развитию.  | 3                   |
|               | <b>Итого:</b>  | <b>27</b>           |

#### **Темы рефератов (рекомендуемые) по дисциплине «Управление изменениями»:**

1. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
2. Реакция на изменения и природа сопротивления изменениям.
3. Изменения как основа организационного развития.

4. Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений.
5. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
6. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
7. Приоритеты, интересы и ожидания - ориентиры в осуществлении организационных изменений.
8. Реинжиниринг в организации бизнеса.
9. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
10. Мотивация организационных изменений.
11. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
12. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
13. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
14. Особенности проектирования организации.
15. Создание команд как основа организационной адаптации.
16. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
17. Факторы и направления организационного развития.
18. Кризис как предпосылка организационного развития.
19. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
20. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

Структура самостоятельных работ студентов

(эссе и рефератов):

*Структура эссе:*

Титульный лист (заполняется по единой форме);

Введение (30 % объема) – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

Основная часть (60 % объема эссе) – теоретические и практические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Заключение (10 % объема эссе) – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

*Структура реферата:*

Оглавление (содержание);

Введение;

Несколько глав с выводами по каждой главе;

Заключение;

Список литературы (указывать только действительно изученные источники).

## **6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление изменениями» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена в 3 семестре для студентов. Студенты допускаются к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

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

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

**Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины  
«Управление изменениями»**

| № п/п  | Наименование тем  | Содержание тем   | Коды компетенций      |
|--------|---|--|-----------------------|
| Тема 1 | Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций.         | Сущность изменений. Органичность системы стратегических изменений. Основные области стратегических изменений. Типы изменений в организации. Стили проведения изменений. Участие работников в управлении организационными изменениями. «Усталость» от изменений.  | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 2 | Современные тенденции и модели развития организаций.  | Основные факторы организационного развития. Современные тенденции развития организаций. Модель развития организации Л. Грейнера. Модель развития организации И. Адизеса. Особенности и зависимость стиля проведения изменений от стадии жизненного цикла организации.  | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 3 | Эволюция моделей управления изменениями.  | Трехступенчатая модель изменений Курта Левина.<br>Модель организационных изменений Ф. Гуияра и Дж.Келли.<br>Модель контекста и процесса Э. Петтигрю.<br>Модель планируемых изменений Т. Каммингса и К. Уорли<br>Запланированные изменения Р. Дж. Балока и Д. Баттена.<br>Модель организационных изменений Дж.Дак.<br>Теория «Е» и теория «О» Майкла Бира и Ниттина Нория.<br>Усовершенствованная трехступенчатая (позтапная) модель организационных изменений (Э. Шайн).<br>Одномоментные и поэтапные изменения Дж. Б. Куинна и Дж. Войера.<br>Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера.<br>«Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера. | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 4 | Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.                       | Политика управления изменениями в организации. Модели управления изменениями Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями. Модели выбора стратегий развития организации.<br>Методология оргпроектирования.<br>Функциональный подход и методология функционально-стоимостного анализа. Поведенческий подход.<br>Процессный подход и методология реинжиниринга.<br>Подход контрольных сравнений (методология бенчмаркинга)   | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 5 | Спротивление организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям | Сущность сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений изменениям. Уровни сопротивления изменениям.<br>Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза. Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа.<br>Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.   | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 6 | Планирование и реализация стратегий управления изменениями  | Этапы планирования организационных изменений.<br>Реализации плана изменений.<br>Организационные формы проведения изменений.<br>Мотивация в управлении изменениями.<br>Контроль достижения целей изменений. Мониторинг, контроль и оценка эффективности процесса изменений  | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |
| Тема 7 | Современные стратегии организационных преобразований  | Понятие о реструктуризации. Методы реструктуризации. Связь реструктуризации с другими стратегиями организационных изменений.<br>Система подходов к реинжинирингу бизнес-процессов. Понятие о бизнес-процессах, их структуре. Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании. Понятие об оптимизации бизнес-процессов. Метод «Шесть сигм». Концептуализация реинжиниринга бизнес-процессов.<br>Принципы реинжиниринга.   | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 |

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

**Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования**

| Наименование тем  | Коды компетенций      | Коды ЗУВ   | Показатели оценивания     | Критерии оценивания  | Оценка            |
|---|-----------------------|--|---------------------------|--|-------------------|
| Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций. | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10). | Вопросы на экзамене 1-7   | Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.<br><br>Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. | Отлично           |
| Современные тенденции и модели развития организаций.  | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10). | Вопросы на экзамене 8-12  | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.   | Хорошо            |
| Эволюция моделей управления изменениями.  | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),  | Вопросы на экзамене 13-23 | Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка   | Удовлетворительно |

| Наименование тем   | Коды компетенций      | Коды ЗУВ   | Показатели оценивания        | Критерии оценивания  | Оценка |
|--|-----------------------|--|------------------------------|--|--------|
|  |                       | В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10).  |                              | «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. |        |
| Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.                        | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10). | Вопросы на экзамене<br>24-32 |  |        |
| Сопrotивление организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10). | Вопросы на экзамене<br>33-40 |  |        |
| Планирование и реализация стратегий управления изменениями   | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),   | Вопросы на экзамене<br>41-46 |  |        |

| Наименование тем                                     | Коды компетенций      | Коды ЗУВ   | Показатели оценивания     | Критерии оценивания | Оценка |
|--|-----------------------|--|---------------------------|---------------------|--------|
|  |                       | В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10).   |                           |                     |        |
| Современные стратегии организационных преобразований | ОК-1<br>ПК-5<br>ПК-10 | 31 (ОК-1),<br>31 (ОК-1),<br>32 (ОК-1),<br>У1(ОК-1),<br>У2(ОК-1),<br>В1(ОК-1),<br>31 (ПК-5),<br>32 (ПК-5),<br>33 (ПК-5),<br>У1 (ПК-5),<br>У2(ПК-5),<br>В1(ПК-5),<br>В2 (ПК-5),<br>В3(ПК-5),<br>31 (ПК-10),<br>32 (ПК-10),<br>33 (ПК-10),<br>У1 (ПК-10),<br>У2(ПК-10),<br>У3(ПК-10),<br>У4 (ПК-10)<br>В1(ПК-10),<br>В2(ПК-10). | Вопросы на экзамене 47-55 |                     |        |

**6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине «Управление изменениями»**

**Тема 1. Понятие, предмет дисциплины «Управление изменениями». Изменения с точки зрения организаций.**

1. Сущность изменений.
2. Органичность системы стратегических изменений.
3. Основные области стратегических изменений.
4. Типы изменений в организации.
5. Стили проведения изменений.
6. Участие работников в управлении организационными изменениями.
7. «Усталость» от изменений.

## **Тема 2. Современные тенденции и модели развития организаций.**

1. Основные факторы организационного развития.
2. Современные тенденции развития организаций.
3. Модель развития организации Л. Грейнера.
4. Модель развития организации И. Адизеса.
5. Особенности и зависимость стиля проведения изменений от стадии жизненного цикла организации.

## **Тема 3. Эволюция моделей управления изменениями.**

1. Трехступенчатая модель изменений Курта Левина.
2. Модель организационных изменений Ф. Гуияра и Дж.Келли.
3. Модель контекста и процесса Э. Петтигрю.
4. Модель планируемых изменений Т. Каммингса и К. Уорли.
5. Запланированные изменения Р. Дж. Балока и Д. Баттена.
6. Модель организационных изменений Дж.Дак.
7. Теория «Е» и теория «О» Майкла Бира и Ниттина Нориа.
8. Усовершенствованная трехступенчатая (поэтапная) модель организационных изменений (Э. Шайн).
9. Одномоментные и поэтапные изменения Дж. Б. Куинна и Дж. Войера.
10. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера.
11. «Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера.

## **Тема 4. Методические и методологические принципы проведения изменений в организациях.**

1. Политика управления изменениями в организации.
2. Модели управления изменениями.
3. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
4. Модели выбора стратегий развития организации.
5. Методология оргпроектирования.
6. Функциональный подход и методология функционально-стоимостного анализа.
7. Поведенческий подход.
8. Процессный подход и методология реинжиниринга.
9. Подход контрольных сравнений (методология бенчмаркинга).

## **Тема 5. Сопротивление организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям**

1. Сущность сопротивления изменениям.
2. Причины сопротивления изменениям.
3. Виды сопротивлений изменениям.
4. Уровни сопротивления изменениям.
5. Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза.
6. Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа.
7. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.

## **Тема 6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями**

1. Этапы планирования организационных изменений.
2. Реализации плана изменений.
3. Организационные формы проведения изменений.
4. Мотивация в управлении изменениями.
5. Контроль достижения целей изменений.
6. Мониторинг, контроль и оценка эффективности процесса изменений

## **Тема 7. Современные стратегии организационных преобразований**

1. Понятие о реструктуризации.

2. Методы реструктуризации.
3. Связь реструктуризации с другими стратегиями организационных изменений.
4. Система подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.
5. Понятие о бизнес-процессах, их структуре.
6. Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании.
7. Понятие об оптимизации бизнес-процессов. Метод «Шесть сигм».
8. Концептуализация реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Принципы реинжиниринга.

**Примеры тестовых заданий  
по дисциплине «Управление изменениями»,  
используемых при промежуточной аттестации  
Рейтинг-контроль №1**

1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения, это: \_\_\_\_\_

Допишите предложение.

2. К факторам, обуславливающим неизбежность проведения организационных изменений, относятся:

- а) моральное и физическое старение технологий и потребность в их совершенствовании;
- б) политические и социальные события;
- в) тенденция глобализации;
- г) естественные изменения организации;
- д) все выше перечисленное.

3. К внутренним движущим силам организационных изменений относятся:

- а) требования работников;
- б) требования профсоюзов;
- в) \_\_\_\_\_ Допишите  
еще одну движущую силу перемен.

4. В анализе силового поля, который ввел Курт Льюин, рассматриваются:

- а) силы перемен;
- б) движущие силы;
- в) силы сопротивления;
- г) силы изменений.

5. Кто из исследователей изучает понятие крупномасштабных организационных изменений, запущенных сверху и советует: «Начинайте с малого, постепенно продвигайтесь вперед, не планируйте все заранее».

- а) Дж. Коттер;
- б) К. Карнал;
- в) П. Сенге.

6. Изменения, которые осуществляются в неожиданных ситуациях, спонтанно:

- а) эволюционные;
- б) революционные;
- в) запланированные;
- г) незапланированные;
- д) все выше перечисленное.

7. Какой стиль проведения изменений в организации, проявляется в том, что

руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации?

- а) конкурентный;
- б) самоустранения;
- в) компромисса;
- г) приспособления;
- д) сотрудничества.

8. К внешним движущим силам организационных изменений относятся:

- а) потребители;
- б) конкуренты;
- в) технологии;
- г) национальная экономика;
- д) \_\_\_\_\_

Допишите еще одну

движущую силу перемен.

9. В зависимости от глубины и характера организационных изменений выделяют следующие типы изменений:

- а) обычные изменения;
- б) перестройка организации;
- в) глобальное преобразование;
- г) радикальное преобразование;
- д) умеренное преобразование;
- е) неизменяемое функционирование организации;
- ж) все выше перечисленные.

### Рейтинг-контроль №2

10. Кому из исследователей принадлежат следующие слова: «... Переход более медлителен, чем запланированные изменения, потому что он сложнее. Изменения ситуативны, их можно рассчитать, переход – психологический процесс, им управлять труднее».

- а) Курту Льюину;
- б) Уильяму Бриджесу;
- в) Питеру Сенге.

11. Приведите формулу изменений (с пояснениями), которую разработали Бекхард и Харрис: \_\_\_\_\_

---

---

---

12. Какую фазу модели Уильяма Бриджеса характеризует следующее выражение: «... люди дезориентированы. Мотивация падает, а тревога возрастает. Согласия достичь нелегко, потому что мнения становятся резко противоположными».

- а) окончание;
- б) нейтральная зона;
- в) новое начало.

13. Согласно модели согласования Надлера и Тушмана организация состоит из четырех взаимозависимых компонентов или подсистем:

- а) работа;
- б) люди;

в) формальная организация;

г) \_\_\_\_\_

Допишите последний компонент данной модели.

14. У кого предлагает поучиться Уильям Бриджес, чтобы осознать, как управлять людьми в нейтральной зоне?

а) у Моисея;

б) у самого Уильяма Бриджеса;

в) у конкурентов.

15. Разработчиком модели управления изменениями является:

а) К. Льюин;

б) Р.Дж. Балок;

в) К. Карнал;

г) Д. Баттен;

д) П. Сенге.

16. При проведении изменений руководство должно быть \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ – это, значит, предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации. Впишите пропущенное слово.

17. Какое изменение произошло в организации, если новое положение дел в ней полностью отличается от старого положения?

а) революционное;

б) эволюционное;

в) фундаментальное;

г) поверхностное;

д) иное \_\_\_\_\_

18. Какие фазы запланированных изменений, предложили Балок и Баттен?

а) анализ;

б) исследование;

в) диагноз и действия;

г) интеграция;

д) планирование;

е) все выше перечисленные.

19. По мнению Колин Карнал, разработавшего модель управления изменениями: «... грамотное управление изменениями зависит от уровня менеджмента в следующих областях»:

а) эффективное управление переходом;

б) управление культурой организации;

в) \_\_\_\_\_

Допишите третью область.

20. Кто является разработчиком модели «Восемь шагов изменения организации»:

а) Дж. Коттер;

б) У. Бриджес;

в) К. Карнал;

г) Р. Стейси;

д) П. Шоу.

### Рейтинг-контроль №3

21. Основные формы сопротивления изменениям
- а) слухи, утаивание информации
  - б) открытая, закрытая
  - в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - г) забастовки, увольнения, неподчинение
22. Классификация причин сопротивления изменениям
- а) представляет интерес для студентов
  - б) имеет практическое и теоретическое значение
  - в) не имеет смысла при планировании изменений
  - г) представляет интерес для ученых
23. Основные методы снижения сопротивления изменениям
- а) материальное и моральное стимулирование
  - б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  - в) издание приказов, распоряжений
  - г) увольнение, понижение по должности
24. Основные уровни сопротивления изменениям
- а) высший, средний, низовой
  - б) сильный, слабый
  - в) явный, неявный
  - г) индивидуальный, групповой, системный
25. Сопротивление изменениям
- а) вызывается субъективными причинами
  - б) свойственно консерваторам и колеблющимся
  - в) результат плохого менеджмента
  - г) всегда сопутствует любым изменениям
  - д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
26. Основные виды сопротивления изменениям
- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - б) индивидуальное, групповое, системное
  - в) открытое и закрытое
  - г) логическое, социологическое, психологическое
27. Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм - это:
- а) этика
  - б) нравственность
  - в) бенчмаркинг
  - г) культура
  - д) уровень развития
28. Российские компании чаще всего используют бенчмаркинг:
- а) агрессивный
  - б) законный
  - в) доступный
  - г) конкурентный
  - д) нравственный

29. Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления:

- а) эффективность управления
- б) нравственность
- в) дисциплина
- г) культура управления
- д) уровень развития

30. Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного решения, и затрат на его разработку и реализацию – это эффективность:

- а) управленческая
- б) производственная
- в) операционная
- г) предпринимательская
- д) экономическая

32. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами – это эффективность:

- а) политическая
- б) этическая
- в) экологическая
- г) правовая
- д) психологическая

32. Подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах:

- а) трех сигм
- б) пяти сигм
- в) четырех сигм
- г) шести сигм
- д) десяти сигм

#### Регламент проведения текущего контроля и оценивания

| №  | Вид работы                                     | Продолжительность |
|----|--|-------------------|
| 1. | Предел длительности тестирования (20 вопросов) | 35-40 мин.        |
| 2. | Внесение исправлений                           | до 5 мин.         |
|    | Итого (в расчете на тест)                      | до 45 мин.        |

#### Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)

|  |                  |              |
|--|------------------|--------------|
| Рейтинг-контроль 1                                   | Тест 20 вопросов | До 10 баллов |
| Рейтинг-контроль 2                                   | Тест 20 вопросов | До 10 баллов |
| Рейтинг контроль 3                                   | Тест 20 вопросов | До 15 баллов |
| Посещение занятий студентом                          |                  | 5 баллов     |
| Дополнительные баллы (бонусы)                        |                  | 5 баллов     |
| Выполнение семестрового плана самостоятельной работы |                  | 15 баллов    |
|  | Итого            | До 60 баллов |

### Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление изменениями»

1. Сущность изменений.
2. Органичность системы стратегических изменений.
3. Основные области стратегических изменений.
4. Типы изменений в организации.
5. Стили проведения изменений.
6. Участие работников в управлении организационными изменениями.
7. «Усталость» от изменений.
8. Основные факторы организационного развития.
9. Современные тенденции развития организаций.
10. Модель развития организации Л. Грейнера.
11. Модель развития организации И. Адизеса.
12. Особенности и зависимость стиля проведения изменений от стадии жизненного цикла организации.
13. Трехступенчатая модель изменений Курта Левина.
14. Модель организационных изменений Ф. Гуияра и Дж.Келли.
15. Модель контекста и процесса Э. Петтигрю.
16. Модель планируемых изменений Т. Каммингса и К. Уорли.
17. Запланированные изменения Р. Дж. Балока и Д. Баттена.
18. Модель организационных изменений Дж.Дак.
19. Теория «Е» и теория «О» Майкла Бира и Ниттина Нориа.
20. Усовершенствованная трехступенчатая (поэтапная) модель организационных изменений (Э. Шайн).
21. Одномоментные и поэтапные изменения Дж. Б. Куинна и Дж. Войера.
22. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера.
23. «Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера.
24. Политика управления изменениями в организации.
25. Модели управления изменениями.
26. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
27. Модели выбора стратегий развития организации.
28. Методология оргпроектирования.
29. Функциональный подход и методология функционально-стоимостного анализа.
30. Поведенческий подход.
31. Процессный подход и методология реинжиниринга.
32. Подход контрольных сравнений (методология бенчмаркинга).
33. Сущность сопротивления изменениям.
34. Причины сопротивления изменениям.
35. Виды сопротивлений изменениям.
36. Уровни сопротивления изменениям.
37. Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза.
38. Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа.
39. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.
40. Этапы планирования организационных изменений.
41. Реализации плана изменений.
42. Организационные формы проведения изменений.
43. Мотивация в управлении изменениями.
44. Контроль достижения целей изменений.
45. Мониторинг, контроль и оценка эффективности процесса изменений
46. Понятие о реструктуризации.
47. Методы реструктуризации.
48. Связь реструктуризации с другими стратегиями организационных изменений.
49. Система подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.
50. Понятие о бизнес-процессах, их структуре.

51. Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании.
52. Понятие об оптимизации бизнес-процессов. Метод «Шесть сигм».
53. Концептуализация реинжиниринга бизнес-процессов.
54. Принципы реинжиниринга.

**6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

**Оценивание студента на опросе по дисциплине  
«Управление изменениями»**

| Оценка       | Требования к знаниям  |
|--------------|---|
| «Зачтено»    | Оценка «зачтено» выставляется студенту, который усвоил предусмотренный программный материал; правильно, с приведением примеров, показал систематизированные знания по теме дисциплины, способен связать теорию с практикой, тему вопроса с другими темами данного курса, других изучаемых предметов.  |
| «Не зачтено» | Оценка «не зачтено» выставляется в следующих случаях:<br>1. Студент не справился с заданием, не может ответить на вопросы, предложенные преподавателем, не обладает целостным представлением об изучаемой теме и ее взаимосвязях.<br>2. Ответ на вопрос полностью отсутствует.<br>3. Отказ от ответа. |

Тест оценивается преподавателем по системе «зачтено», «не зачтено».

**Критерии и показатели, используемые при оценивании теста**

| Критерии                   | Показатели |
|----------------------------|------------|
| 0-59% правильных ответов   | Не зачтено |
| 60-100% правильных ответов | Зачтено    |

Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента при проведении устного экзамена по дисциплине оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

**Оценивание студента на экзамене по дисциплине  
«Управление изменениями»**

| Оценка в баллах | Оценка              | Требования к знаниям   |
|-----------------|---------------------|--|
| 30-40 баллов    | «Отлично»           | Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. |
| 20-29 баллов    | «Хорошо»            | Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.   |
| 10 -19 баллов   | «Удовлетворительно» | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает  |

|                 |                       |   |
|-----------------|-----------------------|---|
|                 |                       | затруднения при выполнении практических работ.  |
| Менее 10 баллов | «Неудовлетворительно» | Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. |

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» в течение семестра равна 100.

### Итоговое оценивание студента по дисциплине «Управление изменениями»

| Оценка в баллах | Оценка по шкале       | Обоснование  | Уровень сформированности компетенций |
|-----------------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| 91 - 100        | «Отлично»             | Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному  | <b>Высокий уровень</b>               |
| 74-90           | «Хорошо»              | Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками | <b>Продвинутый уровень</b>           |
| 61-73           | «Удовлетворительно»   | Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.                     | <b>Пороговый уровень</b>             |
| Менее 60        | «Неудовлетворительно» | Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки  | Компетенции сформированы <b>не</b>   |

### 6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление изменениями» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические

занятия дисциплины «Управление изменениями» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям (опросу, тестам):

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на экзаменационные вопросы. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

| Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство | Год издания | КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ   |   |
|---|-------------|---|---|
|   |             | Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО | Наличие в электронной библиотеке ВлГУ   |
| 1   | 2           | 3   | 4   |
| Основная литература*  |             |   |   |
| 1. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации :           | 2017        |   | <a href="http://www.iprbookshop.ru/84173.html">http://www.iprbookshop.ru/84173.html</a> |

|  |      |  |   |
|--|------|--|---|
| учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS   |      |  |   |
| 2. Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009133-4                  | 2014 |  | <a href="http://znanium.com/catalog/product/425305">http://znanium.com/catalog/product/425305</a> |
| 3. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02291-3  | 2017 |  | <a href="http://znanium.com/catalog/product/450815">http://znanium.com/catalog/product/450815</a> |
| Дополнительная литература  |      |  |   |
| 1. Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009133-4 - Режим доступа: | 2014 |  | <a href="http://znanium.com/catalog/product/425305">http://znanium.com/catalog/product/425305</a> |
| 2. Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 286 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005129-1 - Режим доступа:   | 2014 |  | <a href="http://znanium.com/catalog/product/454526">http://znanium.com/catalog/product/454526</a> |
| 3. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В., 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-009813-5 -  | 2016 |  | <a href="http://znanium.com/catalog/product/536035">http://znanium.com/catalog/product/536035</a> |

## 7.2. Периодические издания

Бизнес: экономика, маркетинг, менеджмент [http:// www.naukom.ru/journal/ business/](http://www.naukom.ru/journal/business/);

Проблемы теории и практики управления - <http://www.uptp.ru/>;

## 7.3. Интернет-ресурсы

- <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html> - Портал «Управление организационными изменениями»
- Официальные Интернет-сайты для подготовки к лекциям, практическим занятиям и самостоятельной работы.
- [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks)

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на 2020/2021 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 21.08.20 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  


Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_