



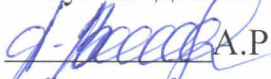
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Республики Крым  
«Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова»  
(ГБОУВО РК КИПУ имени Февзи Якубова)

**Кафедра менеджмента и государственного управления**

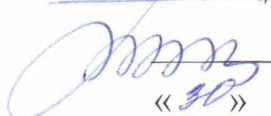
СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

  
А.Р. Ваниева  
« 30 » 08 20 21 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

  
М.Н. Стефаненко  
« 30 » 08 20 21 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.16 «Управление изменениями»

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент (гостиничный, курортный и туристический  
бизнес)»

факультет экономики, менеджмента и информационных технологий

Симферополь, 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.16 «Управление изменениями» для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Профиль «Менеджмент (гостиничный, курортный и туристический бизнес)» составлена на основании ФГОС ВО, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970.

Составитель

рабочей программы



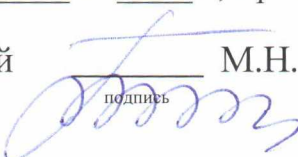
подпись

С.Р. Мустафаева, доц.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления

от 28.08 2021 г., протокол № 13

Заведующий кафедрой



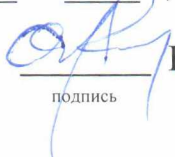
подпись

М.Н. Стефаненко

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании УМК факультета экономики, менеджмента и информационных технологий

от 28.08 2021 г., протокол № 1

Председатель УМК



подпись

К.М. Османов

**1.Рабочая программа дисциплины Б1.В.16 «Управление изменениями» для бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки «Менеджмент (гостиничный, курортный и туристический бизнес)».**

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

**2.1. Цель и задачи изучения дисциплины (модуля)**

***Цель дисциплины (модуля):***

– формирование у обучающихся представления о причинах и движущих силах изменений в организациях, знаний и ключевых навыков в выборе подходов к управлению организационными изменениями.

***Учебные задачи дисциплины (модуля):***

- изучить теоретические подходы к проведению изменений в организации;
- изучить и проанализировать особенности формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- осуществить анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- сформировать у обучающихся научное мировоззрение и знания по технологиям и методам управления изменениями в организациях;
- использовать передовой отечественный и зарубежный практический опыт в теории и методологии проведения изменений в организациях.

**2.2. Планируемые результаты освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины Б1.В.16 «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

ПК-4 - Способен анализировать, обосновывать и осуществлять выбор управленческого решения

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития (УК-2.1);
- теоретические подходы к проведению изменений в организации (ПК-4.11)
- разнообразие возможных технологий управления изменениями (УК-2.2);

**Уметь:**

- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений (УК-2.1);
- организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями (УК-2.1);
- анализировать формы и методы проведения изменений в организации (ПК-4.11)

#### **Владеть:**

- методами и инструментами проведения изменений (УК-2.2);
- навыками самостоятельного изучения и приобретения новых знаний в области управления, профессиональной аргументации при разборе стандартных и нестандартных ситуаций в сфере управления поведением индивидуумов и групп (УК-2.1);
- навыками использования передового отечественного и зарубежного опыта теории и методологии проведения изменений в организациях (ПК-4.11)

### **3. Место дисциплины в структуре ОПОП.**

Дисциплина Б1.В.16 «Управление изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

### **4. Объем дисциплины (модуля)**

(в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся)

Семестр	Общее кол-во часов	кол-во зач. единиц	Контактные часы						СР	Контроль (время на контроль)
			Всего	лек	лаб. зан.	практ. зан.	сем. зан.	ИЗ		
7	108	3	56	24		32			52	За
Итого по ОФО	108	3	56	24		32			52	

**5. Содержание дисциплины (модуля) (структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий)**

Наименование тем (разделов, модулей)	Количество часов															Форма текущего контроля	
	очная форма								заочная форма								
	Всего	в том, числе							Всего	в том, числе							
		л	лаб	пр	сем	ИЗ	СР	л		лаб	пр	сем	ИЗ	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		

Тема 1. Организация как объект изменений	13	2		2			9									устный опрос; реферат; тестовый контроль
Тема 2. Природа изменений в современной организации	15	2		4			9									устный опрос; реферат
Тема 3. Закономерность и развитие организации	17	4		4			9									устный опрос; реферат
Тема 4. Организационные патологии	13	2		4			7									устный опрос; реферат
Тема 5. Модель организационных изменений	10	2		4			4									реферат; устный опрос; тестовый контроль
Тема 6. Сопротивление изменениям.	10	2		4			4									устный опрос; тестовый контроль; реферат
Тема 7. Процессный подход в системе управления организационными изменениями.	10	4		2			4									устный опрос; реферат
Тема 8. Проектирование организационных структур.	11	4		4			3									устный опрос; реферат
Тема 9. Формирование команды для организационных изменений.	9	2		4			3									устный опрос; тестовый контроль; реферат
Всего часов за 7 семестр	108	24		32			52									
Форма промеж. контроля	Зачет															
<b>Всего часов дисциплине</b>	108	24		32			52									
часов на контроль																

### 5. 1. Тематический план лекций

№ лекц	Тема занятия и вопросы лекции	Форма проведения (актив., .....	Количество часов
--------	-------------------------------	---------------------------------	------------------

		интерак.)	ОФО	ЗФО
1.	Тема 1. Организация как объект изменений <i>Основные вопросы:</i> 1. Сущность понятия «Организация» 2. Организация как система, ее свойства	Акт.	2	
2.	Тема 2. Природа изменений в современной организации <i>Основные вопросы:</i> 1. Сущность понятия "Управление организационными изменениями" 2. Классификация организационных изменений 3. Компоненты процесса преобразований	Акт.	2	
3.	Тема 3. Закономерность и развитие организации <i>Основные вопросы:</i> 1. Понятие организационного развития. 2. Модель организационного развития Л. Грейнера. 3. Модель организационного развития И. Адизеса. 4. Теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ).	Акт.	4	
4.	Тема 4. Организационные патологии <i>Основные вопросы:</i> 1. Патологии в строении организаций 2. Патологии в организационных отношениях 3. Патологии в управленческих решениях	Акт.	2	
5.	Тема 5. Модель организационных изменений <i>Основные вопросы:</i> 1. Модель изменений К. Левина 2. Модель управления изменениями Л. Грейнера 3. Теория Е и теория О организационных изменений 4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли 5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак	Акт.	2	
6.	Тема 6. Сопротивление изменениям.	Акт.	2	

	<p><i>Основные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие сопротивления. Факторы сопротивления изменениям.</li> <li>2. Причины сопротивления изменениям</li> <li>3. Набор стереотипов сопротивления изменениям.</li> <li>4. Формы проявления сопротивлений.</li> <li>5. Психологические барьеры: определение и параметры.</li> <li>6. Формирование готовности персонала к изменениям.</li> </ol>			
7.	<p>Тема 7. Процессный подход в системе управления организационными изменениями.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и реализация задач процессного управления организациями</li> <li>2. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов</li> <li>3. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению</li> </ol>	Акт.	4	
8.	<p>Тема 8. Проектирование организационных структур.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы проектирования организационных структур</li> <li>2. Основные принципы создания эффективных организационных структур</li> </ol>	Акт.	4	
9.	<p>Тема 9. Формирование команды для организационных изменений.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержание и понятие команды в организационном поведении</li> <li>2. Принципы построения эффективной управленческой команды</li> <li>3. Эффективность работы команды</li> <li>4. Лидер команды организационных изменений</li> </ol>	Акт.	2	

<b>Итого</b>		<b>24</b>	<b>0</b>
--------------	--	-----------	----------

## 5. 2. Темы практических занятий

№ занятия	Наименование практического занятия	Форма проведения (актив., интерак.)	Количество часов	
			ОФО	ЗФО
1.	Тема 1. Организация как объект изменений <i>Основные вопросы:</i> 1. Сущность понятия «Организация» 2. Организация как система, ее свойства	Акт.	2	
2.	Тема 2. Природа изменений в современной организации <i>Основные вопросы:</i> 1. Сущность понятия "Управление организационными изменениями" 2. Классификация организационных изменений 3. Компоненты процесса преобразований	Акт.	4	
3.	Тема 3. Закономерность и развитие организации <i>Основные вопросы:</i> 1. Понятие организационного развития. 2. Модель организационного развития Л. Грейнера. 3. Модель организационного развития И. Адизеса. 4. Теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ).	Акт.	4	
4.	Тема 4. Организационные патологии <i>Основные вопросы:</i> 1. Патологии в строении организаций 2. Патологии в организационных отношениях 3. Патологии в управленческих решениях	Акт.	4	
5.	Тема 5. Модель организационных изменений <i>Основные вопросы:</i> 1. Модель изменений К. Левина	Акт.	4	



	<p>2. Модель управления изменениями Л. Грейнера</p> <p>3. Теория Е и теория О организационных изменений</p> <p>4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли</p>			
6.	<p>Тема 6. Сопротивление изменениям.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <p>1. Понятие сопротивления. Факторы сопротивления изменениям.</p> <p>2. Причины сопротивления изменениям</p> <p>3. Набор стереотипов сопротивления изменениям.</p> <p>4. Формы проявления сопротивлений.</p>	Акт.	4	
7.	<p>Тема 7. Процессный подход в системе управления организационными изменениями.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <p>1. Сущность и реализация задач процессного управления организациями</p> <p>2. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов</p> <p>3. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению</p>	Акт.	2	
8.	<p>Тема 8. Проектирование организационных структур.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <p>1. Основные этапы проектирования организационных структур</p> <p>2. Основные принципы создания эффективных организационных структур</p>	Акт.	4	
9.	<p>Тема 9. Формирование команды для организационных изменений.</p> <p><i>Основные вопросы:</i></p> <p>1. Содержание и понятие команды в организационном поведении</p> <p>2. Принципы построения эффективной управленческой команды</p>	Акт.	4	

3. Эффективность работы команды			
4. Лидер команды организационных изменений			
<b>Итого</b>		<b>32</b>	

### 5.3. Темы семинарских занятий

(не предусмотрены учебным планом)

### 5.4. Перечень лабораторных работ

(не предусмотрено учебным планом)

### 5.5. Темы индивидуальных занятий

(не предусмотрено учебным планом)

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа по данной дисциплине включает такие формы работы как: работа с базовым конспектом; работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата; подготовка к зачету.

### 6.1. Содержание самостоятельной работы студентов по дисциплине (модулю)

№	Наименование тем и вопросы, выносимые на самостоятельную работу	Форма СР	Кол-во часов	
			ОФО	ЗФО
1	Тема 1. Организация как объект изменений	работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата	9	

2	Тема 2. Природа изменений в современной организации	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	9	
3	Тема 3. Закономерность и развитие организации	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	9	
4	Тема 4. Организационные патологии	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	7	
5	Тема 5. Модель организационных изменений	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	4	

6	Тема 6. Сопротивление изменениям.	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	4	
7	Тема 7. Процессный подход в системе управления организационными изменениями.	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	4	
8	Тема 8. Проектирование организационных структур.	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	3	
9	Тема 9. Формирование команды для организационных изменений.	<p>работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата</p>	3	

<b>Итого</b>		<b>52</b>	
--------------	--	-----------	--

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

Дескрипторы	Компетенции	Оценочные средства
<b>УК-2</b>		
<b>Знать</b>	объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития (УК-2.1); разнообразие возможных технологий управления изменениями (УК-2.2)	устный опрос
<b>Уметь</b>	выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений (УК-2.1); организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями (УК-2.1)	тестовый контроль; реферат
<b>Владеть</b>	методами и инструментами проведения изменений (УК-2.2); навыками самостоятельного изучения и приобретения новых знаний в области управления, профессиональной аргументации при разборе стандартных и нестандартных ситуаций в сфере управления поведением индивидуумов и групп (УК-2.1)	зачет
<b>ПК-4</b>		
<b>Знать</b>	теоретические подходы к проведению изменений в организации (ПК-4.11)	устный опрос
<b>Уметь</b>	анализировать формы и методы проведения изменений в организации (ПК-4.11)	тестовый контроль; реферат
<b>Владеть</b>	навыками использования передового отечественного и зарубежного опыта теории и методологии проведения изменений в организациях (ПК-4.11)	зачет

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

Оценочные средства	Уровни сформированности компетенции			
	Компетентность несформирована	Базовый уровень компетентности	Достаточный уровень компетентности	Высокий уровень компетентности
устный опрос	Демонстрируется незнание значительной части материала; не владение понятийным аппаратом; допущение существенных ошибок при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу	Демонстрируется общее знание изучаемого материала; умение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; общее владение понятийным аппаратом дисциплины.	Демонстрируется достаточно полное знание материала; знание основных теоретических понятий; достаточно последовательное, грамотное и логическое изложение материала; умение сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу	Демонстрируется глубокое и прочное усвоение знаний материала; исчерпывающе, последовательное грамотное и логическое изложение теоретического материала; правильное формулирование определений; умение самостоятельной работы с литературой; умение сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
тестовый контроль	Менее 60% верных ответов	61-73% верных ответов	74-85% верных ответов	86-100% верных ответов
реферат	Невыполнение реферата, либо несоответствие содержания выбранной теме, полное отсутствие понимания изложенного в тексте материала.	Несоответствие излагаемого материала современным реалиям экономического развития, наличие ошибок. Неуверенная защита реферата	Материал не содержит ошибок, является актуальным. Но имеются отдельные замечания. Уверенная защита реферата	Материал актуален, не имеет ошибок и замечаний, актуален и интересен. Защита реферата на высоком уровне

зачет	Демонстрируется незнание изучаемого теоретического материала и недостаточный уровень практического навыка	Демонстрируется общее знание изучаемого теоретического материала и недостаточный уровень практического навыка	Демонстрируется достаточно полное знание теоретического материала и достаточный уровень устойчивого практического навыка	Демонстрируется глубокое и прочное усвоение теоретического материала и высокая адаптивность практического навыка
-------	---	---	--	--

**7.3. 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**

**7.3.1. Примерные вопросы для устного опроса**

- 1.Что такое организационные изменения? Подразумевает ли это понятие изменение всей организации?
- 2.Чем обусловлено внимание ученых и практиков к проблеме организационных изменений?
- 3.Каковы тенденции развития организаций в современных условиях? Что повлияло на формирование этих тенденций?
- 4.Как меняются структуры организаций под влиянием современных тенденций?
- 5.Можно ли утверждать, что развитие информационных технологий полностью меняет бизнес-модели организации? Ответ сопроводите примерами.
- 6.Как отражаются происходящие в мире изменения на системе управления персоналом? Какие возможности и угрозы для компаний появляются в данной области под влиянием развития сферы информационных технологий? А для сотрудников?
- 7.Какие причины вынуждают организации изменяться?
- 8.Можно ли утверждать, что внешние причины выступают важнейшей движущей силой организационных преобразований? Можно ли такое утверждение сделать в отношении внутренних причин?
- 9.Как организационные противоречия влияют на возникновение ситуации изменений и ход самого процесса перемен?
- 10.Можно ли добиться такого состояния организация, в котором будут сняты все противоречия?

### 7.3.2. Примерные вопросы для тестового контроля

1. Определите последовательность этапов управления изменениями.

- а) Планирование выполнения изменений.
- б) Осуществление изменений.
- в) Признание необходимости изменений.
- г) Анализ альтернативных вариантов изменений.
- д) Оценка и проверка изменений.
- е) Установление целей изменений.
- ж) Отбор наилучшего варианта изменений

2. На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?

- а) Осуществление изменений;
- б) Инициирование перемен;
- в) Установление целей изменений;
- г) Подкрепление перемен.

3. Какие факторы определяют выбор стратегии изменений (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)?

- а)
  - сила и характер ожидаемого сопротивления;
  - соотношение сил с возможными противниками изменений;
  - уровень рисков для текущей деятельности организации;
  - наличие разделяемого видения изменений в организации;
  - наличие безопасного первого шага изменения.
- б)
  - сила и характер ожидаемого сопротивления;
  - наличие достаточного количества ресурсов;
  - наличие большого числа заинтересованных в изменении людей
- в)
  - наличие подробного плана;
  - число участников;
  - уровень сопротивления;
  - наличие достаточного количества ресурсов
- г)
  - соотношение сил с возможными противниками изменений;
  - наличие профессионального руководителя;
  - наличие безопасного первого шага изменений;
  - наличие достаточного количества ресурсов и данных для планирования



#### 4.Изменения

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

#### 5.Цель изменений

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

### **7.3.3. Примерные темы для составления реферата**

- 1.Корпоративная культура как объект организационных изменений..
- 2.Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
- 3.Особенности управления организационными изменениями.
- 4.Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
- 5.Основные виды изменений в организациях..
- 6.Жизненный цикл организации и проблема изменений..
- 7.Реакция на изменения и природа сопротивления переменам..
- 8.Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
- 9.Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
- 10.Изменения как основа организационного развития.

### **7.3.4. Вопросы к зачету**

- 1.Сущность понятия управление организационными изменениями.
- 2.Виды изменений в деятельности предприятия: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
- 3.Типология изменений в организации.
- 4.Этапы процесса изменений.
- 5.Роль руководства в управлении изменениями.
- 6.Требования к менеджеру по изменениям.
- 7.Компетенции менеджера по изменениям.
- 8.Менеджер и лидер: общие и отличительные черты.
- 9.Необходимость формирования лидерских навыков у менеджеров по изменениям.

10. Особенности мышления лидеров.
11. Ожидания лидеров от высшего руководства.
12. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям: личность лидера, общая ситуация, стиль лидерства и управления.
13. Основные качества лидеров по изменениям.
14. Типы ситуаций, касающихся эффективности лидерских позиций.
15. Подходы к выделению стилей управления: подход с точки зрения личных качеств, поведенческий подход (стили управления К. Левина, Р. Блейка / Д. Мутона).
16. Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями.
17. Определение необходимости осуществления изменений и формулирование целей изменений.
18. Создание команд по управлению изменениями.
19. Рабочие группы в управлении изменениями.
20. Правила формирования рабочих групп.
21. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт.
22. Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание.
23. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений.
24. Разработка проекта изменений.
25. Подходы к проектированию изменений.
26. Основные задачи проекта изменений.
27. Структура проекта изменений.
28. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
29. Модели изменений поведения человека: модель Д. Бейлстрекси, модель Гровера, ситуационная модель.
30. Сравнительная характеристика моделей. Условия, необходимые для изменения мировоззрения и поведения человека.
31. Управление изменениями через модели систем: закрытая, случайная, открытая, синхронная системы.
32. Модели организационных изменений: Трехшаговая модель изменений Левина; модель технологии вмешательства; модель «исследования–действия»; модель процесса успешного управления организационными изменениями Л. Грейнера;
33. Понятие «группа».
34. Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию.
35. Групповая динамика.
36. Модель формирования и развития группы.
37. Причины объединения людей в группы.
38. Типы групп.

- 39.Формальные и неформальные группы.
- 40.Общее и принципиальные различия.
- 41.Взаимодействие неформальной группы с формальной влияние на эффективность деятельности организации.
- 42.Групповое принятие решений.
- 43.Природа и феномен сопротивления изменениям.
- 44.Причины возникновения сопротивления.
- 45.Симптомы и признаки сопротивления изменениям.
- 46.Сопротивление и скорость изменений.
- 47.Сопротивление и власть.
- 48.Типы работников в зависимости от их отношения к изменениям.
- 49.Управление изменениями через поведение.
- 50.Виды сопротивления изменениям: индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы.
- 51.Формы сопротивления.
- 52.Свойства сопротивления.
- 53.Основные стадии сопротивления изменениям.
- 54.Методы, ориентированные на людей и культуру и их характеристика: обсуждение результатов диагностики, «построение команды», консультирование по процессам, исследования методов труда, нормирования и разделения труда, качество жизни на работе, организация труда во времени, система работы «высокие обязательства – высокие достижения».
- 55.Методы, ориентированные на задачи и технологии: проектирование работ, социотехническая система, кружки качества, анализ стоимости.
- 56.Методы ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения.
- 57.Понятие организационного развития.
- 58.Модель организационного развития И. Адизеса.
- 59.Модель организационного развития Л. Грейнера,
- 60.Теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ).

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

**7.4.1. Оценивание устного опроса**

Критерий оценивания	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Достаточный	Высокий

Полнота и правильность ответа	Ответ полный, но есть замечания, не более 3	Ответ полный, последовательный, но есть замечания, не более 2	Ответ полный, последовательный, логичный
Степень осознанности, понимания изученного	Материал усвоен и излагается осознанно, но есть не более 3 несоответствий	Материал усвоен и излагается осознанно, но есть не более 2 несоответствий	Материал усвоен и излагается осознанно
Языковое оформление ответа	Речь, в целом, грамотная, соблюдены нормы культуры речи, но есть замечания, не более 4	Речь, в целом, грамотная, соблюдены нормы культуры речи, но есть замечания, не более 2	Речь грамотная, соблюдены нормы культуры речи

#### 7.4.2. Оценивание тестового контроля

Критерий оценивания	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Достаточный	Высокий
Правильность ответов	не менее 60% тестовых заданий	не менее 73% тестовых заданий	не менее 86% тестовых заданий

#### 7.4.3. Оценивание реферата

Критерий оценивания	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Достаточный	Высокий
Новизна реферированного текста	Проблема, заявленная в тексте, имеет научную новизну и актуальность. Авторская позиция не обозначена. Есть не более 3 замечаний	Проблема, заявленная в тексте, имеет научную новизну и актуальность. Авторская позиция не обозначена. Есть не более 2 замечаний	Проблема, заявленная в тексте, имеет научную новизну и актуальность. Выражена авторская позиция

<p>Степень раскрытия проблемы</p>	<p>План соответствует теме реферата, отмечается полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованы способы и методы работы с материалом; продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. Есть не более 3 замечаний</p>	<p>План соответствует теме реферата, отмечается полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованы способы и методы работы с материалом; продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. Есть не более 2 замечаний</p>	<p>План соответствует теме реферата, отмечается полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованы способы и методы работы с материалом; продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы</p>
<p>Обоснованность выбора источников</p>	<p>5-8 источников</p>	<p>8-10 источников</p>	<p>Отмечается полнота использования литературных источников по проблеме; привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.), более 10 источников</p>

Соблюдение требований к оформлению	Не более 4 замечаний	Не более 3 замечаний	Правильное оформление ссылок на используемую литературу; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; соблюдение требований к объему реферата; культура оформления: выделение абзацев.
Грамотность	Не более 4 замечаний	Не более 3 замечаний	Отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; литературный стиль

#### 7.4.4. Оценивание зачета

Критерий оценивания	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Достаточный	Высокий
Полнота ответа, последовательность и логика изложения	Ответ полный, но есть замечания, не более 3	Ответ полный, последовательный, но есть замечания, не более 2	Ответ полный, последовательный, логичный
Правильность ответа, его соответствие рабочей программе учебной дисциплины	Ответ соответствует рабочей программе учебной дисциплины, но есть замечания, не более 3	Ответ соответствует рабочей программе учебной дисциплины, но есть замечания, не более 2	Ответ соответствует рабочей программе учебной дисциплины
Способность студента аргументировать свой ответ и приводить примеры	Ответ аргументирован, примеры приведены, но есть не более 3 несоответствий	Ответ аргументирован, примеры приведены, но есть не более 2 несоответствий	Ответ аргументирован, примеры приведены
Осознанность излагаемого материала	Материал усвоен и излагается осознанно, но есть не более 3 несоответствий	Материал усвоен и излагается осознанно, но есть не более 2 несоответствий	Материал усвоен и излагается осознанно

Соответствие нормам культуры речи	Речь, в целом, грамотная, соблюдены нормы культуры речи, но есть замечания, не более 4	Речь, в целом, грамотная, соблюдены нормы культуры речи, но есть замечания, не более 2	Речь грамотная, соблюдены нормы культуры речи
Качество ответов на вопросы	Есть замечания к ответам, не более 3	В целом, ответы раскрывают суть вопроса	На все вопросы получены исчерпывающие ответы

### 7.5. Итоговая рейтинговая оценка текущей и промежуточной аттестации студента по дисциплине

По учебной дисциплине «Управление изменениями» используется 4-балльная система оценивания, итог оценивания уровня знаний обучающихся предусматривает зачёт. Зачет выставляется во время последнего практического занятия при условии выполнения не менее 60% учебных поручений, предусмотренных учебным планом и РПД. Наличие невыполненных учебных поручений может быть основанием для дополнительных вопросов по дисциплине в ходе промежуточной аттестации. Во всех остальных случаях зачет сдается обучающимися в даты, назначенные преподавателем в период соответствующий промежуточной аттестации.

#### *Шкала оценивания текущей и промежуточной аттестации студента*

Уровни формирования компетенции	Оценка по четырехбалльной шкале
	для зачёта
Высокий	зачтено
Достаточный	
Базовый	
Компетенция не сформирована	не зачтено

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

#### Основная литература.

№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-метод пособие, др.)	Кол-во в библ.
-------	----------------------------	--	----------------

1.	Управление изменениями . — Москва : Альпина Пабlishер, 2016. — 226 с. — ISBN 978-5-9614-5912-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/87944">https://e.lanbook.com/book/87944</a> (дата обращения: 08.10.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.		<a href="https://e.lanbook.com/book/87944">https://e.lanbook.com/book/87944</a>
2.	Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 304 с.	Учебники	<a href="https://e.lanbook.com/book/93495">https://e.lanbook.com/book/93495</a>
3.	Гетманова, В. Управление изменениями : учебное пособие / В. Гетманова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2012. — 311 с. — ISBN 978-5-94047-507-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/64059">https://e.lanbook.com/book/64059</a> (дата обращения: 30.09.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Учебные пособия	<a href="https://e.lanbook.com/book/64059">https://e.lanbook.com/book/64059</a>
4.	Катунина, И. В. Управление изменениями : учебное пособие / И. В. Катунина. — Омск : ОмГУ, 2012. — 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/61868">https://e.lanbook.com/book/61868</a> (дата обращения: 30.09.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Учебные пособия	<a href="https://e.lanbook.com/book/61868">https://e.lanbook.com/book/61868</a>

### Дополнительная литература.

№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-метод пособие, др.)	Кол-во в библ.
-------	----------------------------	--	----------------



1.	Управление изменениями . — Москва : Альпина Паблицер, 2016. — 226 с. — ISBN 978-5-9614-5912-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/87944">https://e.lanbook.com/book/87944</a> (дата обращения: 08.10.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.		<a href="https://e.lanbook.com/book/87944">https://e.lanbook.com/book/87944</a>
2.	Свистунова, И. Н. Организационная культура и управление изменениями : учебное пособие / И. Н. Свистунова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 335 с. — ISBN 978-5-94047-408-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/63967">https://e.lanbook.com/book/63967</a> (дата обращения: 30.09.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Учебные пособия	<a href="https://e.lanbook.com/book/63967">https://e.lanbook.com/book/63967</a>
3.	Кужева, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие / С. Н. Кужева. - Омск : ОмГУ, 2011. - 140 с.	Учебные пособия	<a href="https://e.lanbook.com/book/12916">https://e.lanbook.com/book/12916</a>

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

- 1.Поисковые системы: <http://www.rambler.ru>, <http://yandex.ru>, <http://www.google.com>
- 2.Федеральный образовательный портал [www.edu.ru](http://www.edu.ru).
- 3.Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru/ru>
- 4.Государственная публичная научно-техническая библиотека России URL: <http://gpntb.ru>.
- 5.Государственное бюджетное учреждение культуры Республики Крым «Крымская республиканская универсальная научная библиотека» <http://franco.crimealib.ru/>
- 6.Педагогическая библиотека <http://www.pedlib.ru/>
- 7.Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (РИНЦ) <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **Общие рекомендации по самостоятельной работе бакалавров**

Подготовка современного бакалавра предполагает, что в стенах университета он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность активизации его самостоятельной работы.

Самостоятельная работа формирует творческую активность бакалавров, представление о своих научных и социальных возможностях, способность вычленять главное, совершенствует приемы обобщенного мышления, предполагает более глубокую проработку ими отдельных тем, определенных программой.

Основными видами и формами самостоятельной работы студентов по данной дисциплине являются: самоподготовка по отдельным вопросам; работа с базовым конспектом; работа с литературой, чтение дополнительной литературы; подготовка к устному опросу; подготовка к тестовому контролю; подготовка реферата; подготовка к зачету.

Важной частью самостоятельной работы является чтение учебной литературы. Основная функция учебников – ориентировать в системе тех знаний, умений и навыков, которые должны быть усвоены по данной дисциплине будущими специалистами. Учебник также служит путеводителем по многочисленным произведениям, ориентируя в именах авторов, специализирующихся на определённых научных направлениях, в названиях их основных трудов. Вторая функция учебника в том, что он очерчивает некий круг обязательных знаний по предмету, не претендуя на глубокое их раскрытие.

Чтение рекомендованной литературы – это та главная часть системы самостоятельной учебы бакалавра, которая обеспечивает подлинное усвоение науки. Читать эту литературу нужно по принципу: «идея, теория, метод в одной, в другой и т.д. книгах».

Во всех случаях рекомендуется рассмотрение теоретических вопросов не менее чем по трем источникам. Изучение проблемы по разным источникам – залог глубокого усвоения науки. Именно этот блок, наряду с выполнением практических заданий является ведущим в структуре самостоятельной работы студентов.

Вниманию бакалавров предлагаются список литературы, вопросы к самостоятельному изучению и вопросы к зачету.

Для успешного овладения дисциплиной необходимо выполнять следующие требования:

- 1) выполнять все определенные программой виды работ;
- 2) посещать занятия, т.к. весь тематический материал взаимосвязан между собой и, зачастую, самостоятельного теоретического овладения пропущенным материалом недостаточно для качественного его усвоения;
- 3) все рассматриваемые на занятиях вопросы обязательно фиксировать в отдельную тетрадь и сохранять её до окончания обучения в вузе;
- 4) проявлять активность при подготовке и на занятиях, т.к. конечный результат овладения содержанием дисциплины необходим, в первую очередь, самому бакалавру;
- 5) в случаях пропуска занятий по каким-либо причинам обязательно отрабатывать пропущенное преподавателю во время индивидуальных консультаций.

Внеурочная деятельность бакалавра по данной дисциплине предполагает:

- самостоятельный поиск ответов и необходимой информации по предложенным вопросам;
- выполнение практических заданий;
- выработку умений научной организации труда.

Успешная организация времени по усвоению данной дисциплины во многом зависит от наличия у бакалавра умения самоорганизовать себя и своё время для выполнения предложенных домашних заданий. Объём заданий рассчитан максимально на 2-3 часа в неделю. При этом алгоритм подготовки будет следующим:

- 1 этап – поиск в литературе теоретической информации по предложенным преподавателем вопросам;
- 2 этап – осмысление полученной информации, освоение терминов и понятий;
- 3 этап – составление плана ответа на каждый вопрос;
- 4 этап – поиск примеров по данной проблематике.

### **Работа с базовым конспектом**

Программой дисциплины предусмотрено чтение лекций в различных формах их проведения: проблемные лекции с элементами эвристической беседы, информационные лекции, лекции с опорным конспектированием, лекции-визуализации.

На лекциях преподаватель рассматривает вопросы программы курса, составленной в соответствии с государственным образовательным стандартом. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удастся осветить в полном объеме, поэтому преподаватель, по своему усмотрению, некоторые вопросы выносит на самостоятельную работу студентов, рекомендуя ту или иную литературу.

Кроме этого, для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям.

Во время самостоятельной проработки лекционного материала особое внимание следует уделять возникшим вопросам, непонятным терминам, спорным точкам зрения. Все такие моменты следует выделить или выписать отдельно для дальнейшего обсуждения на практическом занятии. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией. Полный список литературы по дисциплине приведен в рабочей программе дисциплины.

### **Подготовка реферата**

Реферат является одной из форм рубежной или итоговой аттестации. Данная форма контроля является самостоятельной исследовательской работой. Поэтому недопустимо простое копирование текста из книги, либо же скачивание из сети Интернет готовой работы. Бакалавр должен постараться раскрыть суть в исследуемой проблеме, привести имеющиеся точки зрения, а также обосновать собственный взгляд на нее.

Поэтому требования к реферату относятся, прежде всего, к оформлению и его содержанию, которое должно быть логично изложено и отличаться проблемно-тематическим характером. Помимо четко изложенного и структурированного материала, обязательно наличие выводов по каждому параграфу и общих по всей работе.

Нормативные требования к написанию реферата основываются на следующих принципах:

- Начать рекомендуется с правильной формулировки темы и постановки базовых целей и задач.
- В дальнейшем начинается отбор необходимого материала. Самое главное - "не жадничать" и убирать те данные, которые не смогут раскрыть сущность поставленной цели. Нельзя руководствоваться принципом: «Будет большой объем работы, значит, получу хорошую отметку». Это – неправильно, поскольку требования к реферату ГОСТ не только ограничивают его объем, но и жестко определяют структуру.

Реферат содержит следующие разделы:

1. Введение, включает в себя: актуальность, в которой обосновать свой выбор данной темы; объект; предмет; цель; задачи и методы исследования; практическая и теоретическая значимость работы.
2. Основная часть. В основной части текст обязательно разбить на параграфы и под параграфы, в конце каждого сделать небольшое заключение с изложением своей точки зрения.

Подготовка реферата должна осуществляться на базе тех научных материалов, которые актуальны на сегодняшний день (за 10 последних лет).

3. Заключение.

4. Литература (список используемых источников). Оформлять его рекомендуется с указанием следующей информации: автор, название, место и год издания, наименование издательства и количество страниц.

Требования к реферату по оформлению следующие:

- Делать это рекомендуется только в соответствии с правилами, которые предъявляются в конкретном образовательном учреждении. Речь идет о титульном листе, списке литературы и внешнем виде страницы.
- Особое внимание должно быть уделено оформлению цитат, которые включаются в текст в кавычках, а далее в скобках дается порядковый номер первоисточника из списка литературы и через точку с запятой номер страницы.
- В соответствии с ГОСТ 9327-60 текст, таблицы и иллюстрации обязательно должны входить в формат А4.
- Реферат выполнять только на компьютере. Текст выравнивать по ширине, междустрочный интервал -полтора, шрифт -Times New Roman (14 пт.), параметры полей - нижнее и верхнее - 20 мм, левое -30, а правое -10 мм, а отступ абзаца -1,25 см.
- В тексте обязательно акцентировать внимание на определенных терминах, понятиях и формулах при помощи подчеркивания, курсива и жирного шрифта. Помимо этого, должны выделяться наименования глав, параграфов и подпараграфов, но точки в конце них не ставятся.

### **Подготовка к тестовому контролю**

Основное достоинство тестовой формы контроля – это простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах и, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы.

Подготовка к тестированию

1. Уточните объем материала (отдельная тема, ряд тем, раздел курса, объем всего курса), по которому проводится тестирование.
2. Прочтите материалы лекций, учебных пособий.
3. Обратите внимание на характер заданий, предлагаемых на практических занятиях.
4. Составьте логическую картину материала, выносимого на тестирование (для продуктивной работы по подготовке к тестированию необходимо представлять весь подготовленный материал как систему, понимать закономерности, взаимосвязи в рамках этой системы).

## Подготовка к устному опросу

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки устных ответов студентов:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

## Подготовка к зачету

Зачет является традиционной формой проверки знаний, умений, компетенций, сформированных у студентов в процессе освоения всего содержания изучаемой дисциплины. Обычный зачет отличается от экзамена только тем, что преподаватель не дифференцирует баллы, которые он выставляет по его итогам.

Самостоятельная подготовка к зачету должна осуществляться в течение всего семестра, а не за несколько дней до его проведения.

Подготовка включает следующие действия. Прежде всего нужно перечитать все лекции, а также материалы, которые готовились к семинарским и практическим занятиям в течение семестра. Затем надо соотнести эту информацию с вопросами, которые даны к зачету. Если информации недостаточно, ответы находят в предложенной преподавателем литературе. Рекомендуются делать краткие записи. Речь идет не о шпаргалке, а о формировании в сознании четкой логической схемы ответа на вопрос. Накануне зачета необходимо повторить ответы, не заглядывая в записи. Время на подготовку к зачету по нормативам университета составляет не менее 4 часов.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости))**

Информационные технологии применяются в следующих направлениях:  
оформление письменных работ выполняется с использованием текстового редактора;

демонстрация компьютерных материалов с использованием мультимедийных технологий;

использование информационно-справочного обеспечения, такого как: правовые справочные системы (Консультант+ и др.), онлайн словари, справочники (Грамота.ру, Интуит.ру, Википедия и др.), научные публикации.

использование специализированных справочных систем (электронных учебников, справочников, коллекций иллюстраций и фотоизображений, фотобанков, профессиональных социальных сетей и др.).

OpenOffice Ссылка: <http://www.openoffice.org/ru/>

Mozilla Firefox Ссылка: <https://www.mozilla.org/ru/firefox/new/>

Libre Office Ссылка: <https://ru.libreoffice.org/>

Do PDF Ссылка: <http://www.dopdf.com/ru/>

7-zip Ссылка: <https://www.7-zip.org/>

Free Commander Ссылка: <https://freecommander.com/ru>

be Reader Ссылка: <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader.html>попо

Gimp (графический редактор) Ссылка: <https://www.gimp.org/>

ImageMagick (графический редактор) Ссылка: <https://imagemagick.org/script/index.php>

VirtualBox Ссылка: <https://www.virtualbox.org/>

Adobe Reader Ссылка: <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader.html>

Операционная система Windows 8.1 Лицензионная версия по договору №471\1 от 11.12.2014 г.

Электронно-библиотечная система Библиокомплектатор

Национальная электронная библиотека - федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская государственная библиотека» (ФГБУ «РГБ»)

Редакция Базы данных «ПОЛПРЕД Справочники»

Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»

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

-компьютерный класс и доступ к сети Интернет (во время самостоятельной подготовки);

-проектор, совмещенный с ноутбуком для проведения лекционных занятий преподавателем и презентации студентами результатов работы