Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ульяновский государственный педагогический университет
имени И.Н. Ульянова»
(ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова»)

Факультет права экономики и управления
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0233C9D60038B01A9E48C1A3FBB4A9D9F6
Владелец: Титов Сергей Николаевич
Действителен: с 07.07.2023 до 28.04.2038

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической
работе С.Н. Титов

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Программа учебной дисциплины модуля Управление организацией

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом,

направленность (профиль) образовательной программы
Управление персоналом
(очно-заочная форма обучения)

Составитель: Рябова М.А., к.э.н., доцент кафедры теоретических основ экономики и правоведения

Рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления, протокол от «_30_»___05__2023__ г. №_9_

Ульяновск, 2023

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины направленности (профиля) «Управление персоналом» учебного плана основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль) образовательной программы «Управление персоналом», очно-заочной формы обучения.

Дисциплина опирается на результаты обучения, сформированные в рамках изучения дисциплины: «Моделирование в управлении персоналом».

Результаты изучения дисциплины «Управление организационными изменениями» являются теоретической и методологической основой для прохождения преддипломной практики и государственной итоговой аттестации.

1. Перечень планируемых результатов обучения (образовательных результатов) по дисциплине

Цель дисциплины: формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управление организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путем использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

Задачи дисциплины:

углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;

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

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

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

В результате освоения программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление организационными изменениями»:

Компетенция и индикаторы ее достижения в дисциплине	Образовательные результаты дисциплины (этапы формирования дисциплины)		
	знает	умеет	владеет

ПК-16 Способен участвовать в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления персоналом, знает технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умеет использовать их на практике ПК-16.1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения ПК-16.2 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения ПК-16.3 Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	ОР-1 закономерности, принципы, технологические параметры процесса управления изменениями в организациях; технологии преодоления локального сопротивления изменениям;	ОР-2 анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике; проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений;	ОР-3 способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом; готовностью использовать на практике технологии преодоления локального сопротивления изменениям.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Номер семестра	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации
	Всего		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные занятия, час	Самостоят. работа, час	
	Трудоемк.						
	Зач. ед.	Часы					
7	2	72	8	12	-	52	зачет
Итого:	2	72	8	12	-	52	зачет

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

3.1.Указание тем (разделов) и отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела и тем	Количество часов по формам организации обучения			
	Лекционные занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
7 семестр				
Тема 1. Основы изменений организации	1	1	-	6
Тема 2. Необходимость развития и изменения	1	1	-	6
Тема 3. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления	1	1	-	6
Тема 4. Управление отношениями в условиях осуществления организационных изменений	1	1	-	6
Тема 5. Самообучающаяся организация	1	2	-	6
Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	1	2	-	6
Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	1	2	-	8
Тема 8. Лидер изменений	1	2	-	8
Итого по 7 семестру	**8**	**12**	**-**	**52**

3.2.Краткое описание содержания тем (разделов) дисциплины

Краткое содержание курса (7 семестр)

Тема 1. Основы изменений организации

Понятие и характеристики организации. Понятие организационного развития. Основные этапы развития и кризисы роста организации. Причины изменений в организации.

Тема 2. Необходимость развития и изменения

Индивидуальные реакции на изменения. Индивидуальные предпочтения и изменения. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений. Системный подхода в управлении организационными изменениями.

Тема 3. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

Причины сопротивлений изменениям. Методы реагирования на сопротивление. Анализ «поля сил». Методы преодоления сопротивлений.

Тема 4. Управление отношениями в условиях осуществления организационных изменений

Власть, контракты, роли. Создание разделяемого видения будущего. Управление конфликтами в процессе изменений. Вклад персонала в развитие бизнеса. Влияние персонала на будущее компании.

Тема 5. Самообучающаяся организация

Атрибуты самообучающейся организации. Принципы построения самообучающихся организаций. Особенности организационной культуры самообучающейся организации. Оценка намерений и результатов.

Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Модель «переходного периода». Модель EASIER. Модель системной технологии вмешательства. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Понятие команды и ее отличие от группы. Принципы создания команд. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Этапы развития команды с психологической точки зрения. Постоянно действующая и проектная команда.

Тема 8. Лидер изменений

«Измерения» управленческой деятельности. Причина нерезультативного лидерства. Условия возникновения лидерского поведения. Преобразование лидера в агента изменений. Подбор кандидата на роль лидера.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме выполнения тестовых заданий и практических заданий по дисциплине. Аудиторная самостоятельная работа обеспечена базой тестовых материалов.

Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в формах:

- подготовки к мини-выступлениям.

Примерные тестовые задания

1.. К основным видам организационных изменений относится:

А. Изменение целей и продукта.

Б. Изменение структуры и технологии.

В. Верные ответы: "А", "Б".

Г. Изменение внешней среды.

Д. Верные ответы: "А", "Б", "Г".

4. В чем выражается основная цель изменений?

А. В повышении эффективности производства.

Б. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.

В. В адаптации внешних факторов относительно внутренних
параметров. Г. В учете потребностей персонала.
Д. Верные ответы: "А", "Б", "Г".

5. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:
А. Соответствие стратегических целей и технологических возможностей
предприятия. Б. Определение ограничений на изменение.
В. Сопротивление
изменениям. Г. Власть и
контроль.
Д. Верные ответы: "В", "Г".

6. К причинам организационных изменений относятся:
А. Зависимость внутренней и внешней среды организации.
Б. Наличие кризиса.
В. Убытзаочная работа предприятия.
Г. Верные ответы: "А", "Б".
Д. Верные ответы: "А", "В".

1) В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:
А. Анализ технологии, используемой в
организации. Б. Обеспечение участия в
изменениях.
В. поддержание источников стабильности.
Г. Введение поощрений за нужное поведение.
Д. Все ответы не верны.

1. Стадия регулярного менеджмента используется в описании: А.
Концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
Б. Модели жизненного цикла Адизеса. В.
Модели "кривая перемен" Дака.
Г. Ответы верны: "А", "Б".
Д. Ответы верны: "А", "В".

2. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера: А.
Означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
Б. Означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений. В.
Отсутствует как понятие.
Г. Заканчивается переходом к этапу координации ресурсов. Д.
Ответы верны: "А", "Г".

3. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается: А.
В примате финансовых целей в изменениях.
Б. В вовлечении сотрудников в процесс принятия решений. В.
В участии консультантов в изменениях.
Г. Ответы верны: "А", "В".

4. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?
1. Стадия развития в организации.
Б. Доминирование межличностных конфликтов.

В. В модели не используется.
Г. Ответы верны: "А", "Б".

13. Теория Е Бира используется на практике: А.
При больших масштабах организации.
Б. При инициативном персонале.
В. При демократичном стиле управления. Г.
При автократичном стиле управления. Д.
Ответы верны: "А", "Г".

14. Модель К. Левина включает следующие фазы: А.
Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
Б. Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть. В.
Размораживание, движение, замораживание.
Г. Ни один ответ не верен.

15. Трехмерное пространство это:
А. Взаимодействие структурного , функционального и временного в организации.
Б. Компонент процесса преобразований по McRinsey.
14. Механизм описания организации.
Г. Важнейший элемент механизма проведения изменений.

с **Сопротивление изменениям объясняется:** А.
Изменением в балансе власти.
Б. особенностями человеческой психики. В.
Ошибками в управлении.
Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.
Д. Ответы верны: "А", "В", "Г".

21. Основные виды сопротивления включают: А.
Логическое, психологическое, технологическое. Б.
Логическое, психологическое, социальное.
В. Интуитивное социальное и логическое,
Г. Субъективное, объективное и ситуационное. Д.
Ответы: "Г", "В".

22. Преодоление сопротивления с помощью переговоров: А.
Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
В. используется при необходимости адаптации сотрудников. Г.
Сравнительно быстрое решение проблемы.
Д. Ответы: "А", "Б".

23. Вовлечение сотрудников в изменения:
А. Требует много времени на процесс.
Б. Снижает эффективность изменения.
В. Приводит к возникновению проблем в будущем.
Г. Предпочтительнее принуждения.
Д. Ответы: "А", "Б".

24 Организационная культура это-
А. Элемент внешней среды организации.

Б. Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения. В. Один из объектов намеченного изменения.
Г. Объект внимания в "обучающейся организации". Д.
Ответы: "Г", "Б".

25 Культура жесткого подхода предполагает
А. Высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
Б. Небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
В. Высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
Г. Небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
Д. Верных ответов нет

* **Организационная культура:** А.
Придает здравый смысл.
Б. Стабилизирует социальную систему. В.
Упрощает задачи управления.
Г. Верны ответы "А", "Б".

* **Сущность организационной культуры по Шайну заключается:** А.
В артефактах.
Б. В базовых предположениях. В.
В разделяемых ценностях. Г.
Ответы: "А", "Б".
Д. Ответа: "А", "Б", "В".

30. Обучающаяся организация обладает
признаками: А. Командное обучение.
Б. Формирование общего
видения. В. Системное
мышление.
Г. Ответы "А", "Б",
Д. Ответы "А", "Б", "В".

31. Основные положения TQM:
А. Ориентация на процессы.
Б. Цепочки "поставщик -потребитель".
В. Изменение структуры контролирующих подразделений.
Г. Ответы: "А", "Б".
Д. Ответы: "А", "Б", "В".

1. Концепция TQM:
А. Зародилась в США.
Б. Зародилась в
Японии. В.
Зародилась в Европе.
Г. Зародилась в США и дальнейшее развитие в
Японии. Д. Одновременно развивалась в США и
Японии.

Примерная тематика мини-выступлений

1. Типология личностей Хейманса Ле Сена и Майерс-Бриггс.

2. Внутренняя и внешняя структура личности. Ролевое поведение. Ролевая неопределенность и ролевые конфликты.
3. Главные роли руководителя. Мотивация и мотивирование.
4. Группа как субъект организационного поведения. Преимущества и недостатки работы в группе. Основные отличия группы от команды.
5. Командная работа. Основные параметры команды. Характерные черты высокоэффективной и неэффективной команды.
6. Факторы сплоченности группы и групповые эффекты.
7. Подходы к определению командных ролей. Типология М. Белбина. Принципы распределения ролей в команде.
8. Организационная культура и ее типы. Модели культуры по Дилу и Кеннеди. Типы организационных культур по Чарльзу Хэнди.
9. Противоречия между корпоративной культурой и желаемыми изменениями. Стратегия управления культурой. Три основных вариации изменений в сочетании с изменениями культуры.
10. Методы поддержания желательной организационной культуры. Условия повышения гибкости и восприимчивости организации.
11. Основные факторы изменения организационной культуры. Первичные и вторичные факторы изменения организационной культуры.
12. Рекомендации для успешной реализации запланированных изменений культуры. Личные и организационные, жизненные и операционные ценности работников.
13. Сущность сопротивления организационным изменениям. Содержание стереотипов восприятия. Формы сопротивления.
14. Причины сопротивления изменениям. Барьеры организационных изменений. Уровни изменений.
15. Индивидуальные механизмы принятия изменений. Причины сопротивления изменениям. Формы преодоления психологический барьеров.
1. Психические механизмы отражения. Меры формирования позитивного отношения к переменам. Психологическая готовность к переменам.
2. Факторы преодоления сопротивления по Хьюзу. Методы преодоления сопротивления переменам.
3. Условия преодоления сопротивления по Коттеру, Кантеру и др. Модель успешного управления организационными изменениями по Грейнеру.
4. Модель изменений К. Левина (побуждающие и ограничивающие силы). Модели Э. Шайна и Мак-Кинси «7S».
5. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
6. Подход к управлению изменениями Дж. Коттера.
7. «Айсберг управления изменениями» Кругера. Модель согласования Надлера-Ташмена.
8. Обучающая модель Хайета ADKAR. Проектный подход Балока-Баттена. Формула изменений Бекхарда – Харриса.
9. Модель «Управление переходом» Бриджеса. Модель И.У. Карнала. Теория Е и теория о организационных изменений Бира и Нориа.
10. Модель индивидуального и организационного изменения У. Берком и Дж. Литвином. Модель Вирджинии Сатир.
11. Многоступенчатая модель реакции на изменения Клюблер-Росс. Модель Вайсборда.
12. «Калейдоскоп изменений». Варианты проектирования организационных изменений.
13. Модели Л. Грейнера и И. Адизеса.
14. Модели преобразований Ф. Келли и Дж. Гуияра.
15. «Кривая перемен» Дж. Д. Дак. Классификация характеристик эволюционных и революционных изменений в организациях.

16. Сущность и разнообразие стратегий изменений. Наиболее распространенные способы изменений в организации.
17. Стратегический континуум. Факторы выбора стратегии перемен. Процедура разработки стратегии организационных изменений.
18. Понятие реструктуризация. Принципиальные различия между понятиями «реорганизация», «реформирование» и «реструктуризация».
19. Восемь принципов разработки систем менеджмента качества. Порядок анализа изменений в области качества.
20. Теория Бейтсона. Определение и основные признаки
21. Характеристики подходов к анализу процесса развития. Основные положения концепции организационного развития.
22. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).
23. Личностный и трудовой потенциал человека. Человеческий капитал.
24. Отклоняющееся поведение. Влияние изменений на поведение личности.

Перечень практических заданий по темам

Практическое задание № 1. Основы изменений организации Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Основы изменений организации».
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

3. Объясните понятие «организация»
4. Что есть система и каковы ее изменения?
5. Дайте определения понятиям «Формализованность» и «Специализация»
6. От чего зависят и в каких пределах изменяются размеры организации?
7. Что такое внешняя среда?
8. В чем заключается культура организации?
9. Раскройте структуру иерархии власти
10. Объясните понятия «кризис» и «рост»
11. Раскройте структурные характеристики организации
12. В чем заключаются индивидуальное предпочтение?
13. Какие существуют контекстные характеристики организации?

Практическое задание№ 2. Необходимость развития и изменения Рекомендации к самостоятельной работе:

Повторить лекционный материал по теме «Необходимость развития и изменения».

Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.

3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
2. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями
3. Менеджер среднего звена как агент изменений
4. В чем заключается «кризис» менеджера среднего звена?
5. Виды индивидуальных реакций на изменения.
6. Какие бывают индивидуальные предпочтения?
7. Причины индивидуальных изменений.

Практическое задание №3. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления».
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные причины сопротивления
2. В чем заключается эгоистический интерес?
3. Из-за чего возникает неправильное понимание целей?
4. Как преодолеть личные и организационные барьеры?
5. В чем заключается угроза сложившимся социальным отношениям?
6. Как удовлетворить потребность в гарантиях?
7. Инертность сложных организационных структур
8. Что такое кооптация?
9. Как происходит анализ поля сил?

Практическое задание № 4. Управление отношениями в условиях осуществления организационных изменений

Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Управление отношениями в условиях осуществления организационных изменений».
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятиям власть, контракты, роли
2. Как происходит создание разделяемого видения будущего?
3. Процесс управление конфликтами в процессе изменений
4. Опишите понятие разделяемого видения будущего.
5. Причины возникновения конфликтов в условиях изменений
6. Есть ли способ повысить активность и вклад персонала в развитие бизнеса?
7. Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять?

Практическое задание № 5. Самообучающаяся организация Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Самообучающаяся организация»
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте понятия «интеллектуальная организация» и «индустриальная организация»
2. В чем заключается разница между командой и группой?
3. Как происходит стандартизация рабочей силы?

4. Что такое экстравертное управление?
5. В чем заключается разветвленная система принятия решений?
6. Упор на стабильность и упор на вертикальное лидерство – в чем различия?
7. Что есть система внутреннего обучения?

Практическое задание №6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Изменения: законы и стратегии, принципы и модели»
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Условия применения директивной стратегии осуществления изменений
2. Условия применения системной технологии вмешательства
3.Каковы типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями?
4. Как происходит эволюция моделей управления изменениями?
5. Раскройте, что есть мониторинг и контроль процесса изменений

Практическое задание № 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Построение эффективной команды в условиях организационных изменений»
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы

1. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения?
2. В чем отличия постоянно действующей команды от проектной?
3. Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть взаимоисключающими.
4. Как повысить эффективность команды стратегических изменений?
5. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений

Практическое задание № 8. Лидер изменений

Рекомендации к самостоятельной работе:

1. Повторить лекционный материал по теме «Лидер изменений»
2. Ознакомиться с материалом для самостоятельного изучения, используя источники из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины и рекомендованные интернет-источники.
3. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Каковы условия возникновения лидерского поведения?
2. Раскройте этапы преобразование лидера в агента изменений
3. Что такое лидерское целепологание?

4. В чем заключаются особенности лидерского поведения в условиях изменений?
5. Когда необходимо начинать работы по подбору кандидата?
6. Обладают ли кандидаты функциональной и личностной компетентностью?

Для самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине рекомендуется использовать учебно-методические материалы:

1. Рыбкина, Мария Васильевна. Управление организационными изменениями [Текст] : учебно-методические рекомендации / ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова". - Ульяновск : ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова", 2017. - 15 с. - 1.00. URL: http://els.ulspu.ru/?song_lyric=%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%b5-%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b7%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%bd%d1%8b%d0%bc%d0%b8-%d0%b8%d0%b7%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%bd

5. Примерные оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Организация и проведение аттестации студента

ФГОС ВО в соответствии с принципами Болонского процесса ориентированы преимущественно не на сообщение обучающемуся комплекса теоретических знаний, но на выработку у бакалавра компетенций – динамического набора знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволят выпускнику стать конкурентоспособным на рынке труда и успешно профессионально реализовываться.

В процессе оценки бакалавров необходимо используются как традиционные, так и инновационные типы, виды и формы контроля. При этом постепенно традиционные средства совершенствуются в русле компетентностного подхода, а инновационные средства адаптированы для повсеместного применения в российской вузовской практике.

Цель проведения аттестации – проверка освоения образовательной программы дисциплины-практикума через сформированность образовательных результатов.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины; помогает оценить крупные совокупности знаний и умений, формирование определенных компетенций.

Оценочными средствами текущего оценивания являются: доклад, тесты по теоретическим вопросам дисциплины, защита практических работ и т.п. Контроль усвоения материала ведется регулярно в течение всего семестра на практических (семинарских, лабораторных) занятиях.

№ п/п	**СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ,** используемые для текущего оценивания показателя формирования компетенции	Образовательные результаты дисциплины

1	**Оценочные средства для текущей аттестации** ОС-1 Тестовые задания ОС-2 Мини-выступления ОС-3 Практические задания	ОР-1 закономерности, принципы, технологические параметры процесса управления изменениями в организациях; технологии преодоления локального сопротивления изменениям; ОР-2 анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике; проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений; ОР-3 способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом; готовностью использовать на практике технологии преодоления локального сопротивления изменениям.
2	**Оценочные средства для промежуточной аттестации** **зачет** ОС-4 Зачет в форме устного собеседования	

Описание оценочных средств и необходимого оборудования (демонстрационного материала), а так же процедуры и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы представлены в Фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление организационными изменениями».

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Материалы для организации текущей аттестации представлены в п.5 программы.

Материалы, используемые для промежуточного контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

ОС-4 Зачет в форме устного собеседования
Примерный перечень вопросов к зачету

1. Современные тенденции развития организации.
2. Организация как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений. Взаимозависимость типовых производственных и управленческих проблем предприятий.

3. Основные направления исследований, связанных с теоретическим описанием функционирования и развития предприятия. Организационная диагностика и организационные патологии. Восприимчивость перемен.

4. Основные положения концепции организационного развития. Подходы к определению организационного развития.

5. Критерии для классификации моделей организационного развития. Модели организационного развития. Теория Е и Теория О организационного развития.

6. Отличительные характеристики и цели организационного развития. Основные шаги и инструменты процесса организационного развития.

7. Теория хаоса. Положительное и отрицательное подкрепление. Движение как изменение. Парадокс возникновения нового

8. Концепция организационных изменений. Цели, функции, объект и субъект изменений. Факторы (причины) и предпосылки изменений. Три уровня изменений.

9. Типология изменений в организации.

10. Личность как субъект организационного поведения. Классификация типов личности. Типология Гиппократа, Кречмера, Павлова и Шелдона.

11. Типология личностей Хейманса Ле Сена и Майерс-Бриггс.

12. Внутренняя и внешняя структура личности. Ролевое поведение. Ролевая неопределенность и ролевые конфликты.

13. Главные роли руководителя. Мотивация и мотивирование.

14. Группа как субъект организационного поведения. Преимущества и недостатки работы в группе. Основные отличия группы от команды.

15. Командная работа. Основные параметры команды. Характерные черты высокоэффективной и неэффективной команды.

16. Факторы сплоченности группы и групповые эффекты.

17. Подходы к определению командных ролей. Типология М. Белбина. Принципы распределения ролей в команде.

18. Организационная культура и ее типы. Модели культуры по Дилу и Кеннеди. Типы организационных культур по Чарльзу Хэнди.

19. Противоречия между корпоративной культурой и желаемыми изменениями. Стратегия управления культурой. Три основных вариации изменений в сочетании с изменениями культуры.

20. Методы поддержания желательной организационной культуры. Условия повышения гибкости и восприимчивости организации.

21. Основные факторы изменения организационной культуры. Первичные и вторичные факторы изменения организационной культуры.

22. Рекомендации для успешной реализации запланированных изменений культуры. Личные и организационные, жизненные и операционные ценности работников.

23. Сущность сопротивления организационным изменениям. Содержание стереотипов восприятия. Формы сопротивления.

24. Причины сопротивления изменениям. Барьеры организационных изменений. Уровни изменений.

25. Индивидуальные механизмы принятия изменений. Причины сопротивления изменениям. Формы преодоления психологический барьеров.

26. Психические механизмы отражения. Меры формирования позитивного отношения к переменам. Психологическая готовность к переменам.

27. Факторы преодоления сопротивления по Хьюзу. Методы преодоления сопротивления переменам.

28. Условия преодоления сопротивления по Коттеру, Кантеру и др. Модель успешного управления организационными изменениями по Грейнеру.

29. Модель изменений К. Левина (побуждающие и ограничивающие силы). Модели Э. Шайна и Мак-Кинси «7S».
30. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
31. Подход к управлению изменениями Дж. Коттера.
32. «Айсберг управления изменениями» Кругера. Модель согласова-ния Надлера-Ташмена.
33. Обучающая модель Хайета ADKAR. Проектный подход Балока-Баттена. Формула изменений Бекхарда – Харриса.
34. Модель «Управление переходом» Бриджеса. Модель И.У. Карна-ла. Теория Е и теория О организационных изменений Бира и Нориа.
35. Модель индивидуального и организационного изменения У. Берком и Дж. Литвином. Модель Вирджинии Сатир.
36. Многоступенчатая модель реакции на изменения Клюблер-Росс. Модель Вайсборда.
37. «Калейдоскоп изменений». Варианты проектирования организа-ционных изменений.
38. Модели Л. Грейнера и И. Адизеса.
39. Модели преобразований Ф. Келли и Дж. Гуияра.
40. «Кривая перемен» Дж. Д. Дак. Классификация характеристик эволюционных и революционных изменений в организациях.
41. Сущность и разнообразие стратегий изменений. Наиболее рас-пространенные способы изменений в организации.
42. Стратегический континуум. Факторы выбора стратегии перемен. Процедура разработки стратегии организационных изменений.
43. Понятие реструктуризация. Принципиальные различия между понятиями «реорганизация», «реформирование» и «реструктуризация».
44. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов, для которых проводится реинжиниринг. Принципы реинжиниринга.
45. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Методы и средства, используемые в реинжиниринге.
46. Основные принципиальные задачи концепции реструктуризации. Масштабы, виды и формы реструктуризации организаций
47. Методы, используемые для разработки программ реструктуризации. Методы реструктуризации.
48. Реструктуризация: факторы успеха и процесс подготовки реструктуризации, этапы процесса реструктуризации.
49. Качество и управление качеством. Основные положения TQM. Системы менеджмента качества. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений.
50. Восемь принципов разработки систем менеджмента качества. Порядок анализа изменений в области качества.
51. Теория Бейтсона. Определение и основные признаки
52. Характеристики подходов к анализу процесса развития. Основные положения концепции организационного развития.
53. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).
54. Личностный и трудовой потенциал человека. Человеческий капитал.
55. Отклоняющееся поведение. Влияние изменений на поведение личности.

56. Социальное партнерство и взаимопомощь при групповой работе. Групповые нормы.
57. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды изменений.
58. Социокультурная среда организации и организационная культура как регуляторы ее поведения при проведении организационных изменений.
59. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
60. Понятие и последствия стресса. Личностные и организационные факторы стресса.
61. Динамика стресса. Управление стрессом.
62. Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER».
63. Модель Бекхарда и модель Тюрли.
64. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.
65. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании.
66. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.
67. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
68. Универсальная (сбалансированная) система показателей деятельности. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
69. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.

Критерии оценивания знаний обучающихся по дисциплине

Формирование балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся

		Посещение лекций	Посещение практических занятий	Работа на практических занятиях	зачет
7 семестр	Разбалловка по видам работ	4 х 1=4 балла	6х 1=6 баллов	158 баллов	32 балла
	Суммарный макс. балл	4 балла max	10 баллов max	168 баллов max	200 баллов max

Критерии оценивания работы обучающегося по итогам 7 семестра

	Баллы (2 ЗЕ)
«зачтено»	более 100
«не зачтено»	100 и менее

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Запись **лекции** – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы обучающиеся имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удается 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. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией.

Подготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия (использовать конспект лекций, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, при необходимости дополнить конспект, делая в нем соответствующие записи из литературных источников). В случае затруднений, возникающих при освоении теоретического материала, студенту следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале практического занятия преподаватель знакомит студентов с темой, оглашает план проведения занятия, выдает задания. В течение отведенного времени на выполнение работы студент может обратиться к преподавателю за консультацией или разъяснениями. В конце занятия проводится прием выполненных заданий, собеседование со студентом.

Результаты выполнения практических зданий оцениваются в баллах, в соответствии с балльно-рейтинговой системой университета.

Планы практических занятий (7 семестр)

Практическое задание № 1. Основы изменений организации

План практического занятия

1. Понятие и характеристики организации.
2. Понятие организационного развития.
3. Основные этапы развития и кризисы роста организации.
4. Причины изменений в организации.

Практическое задание№ 2. Необходимость развития и изменения

План практического занятия

1. Индивидуальные реакции на изменения.
2. Индивидуальные предпочтения и изменения.
3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
4. Системный подхода в управлении организационными изменениями.

Практическое задание №3. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

План практического занятия

1. Причины сопротивлений изменениям.
2. Методы реагирования на сопротивление.
3. Анализ «поля сил».
4. Методы преодоления сопротивлений.

Практическое задание № 4. Управление отношениями в условиях осуществления организационных изменений

План практического занятия

1. Власть, контракты, роли.
2. Создание разделяемого видения будущего.
3. Управление конфликтами в процессе изменений.
4. Вклад персонала в развитие бизнеса.
5. Влияние персонала на будущее компании.

Практическое задание № 5. Самообучающаяся организация.

План практического занятия

1. Атрибуты самообучающейся организации.
2. Принципы построения самообучающихся организаций.
3. Особенности организационной культуры самообучающейся организации.
4. Оценка намерений и результатов.
8. Что есть система внутреннего обучения?

Практическое задание №6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

План практического занятия

1. Основные принципы управления процессом изменений.
2. Структура системы управления изменениями.
3. Модель «переходного периода».
4. Модель EASIER.
5. Модель системной технологии вмешательства.
6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Практическое задание № 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

План практического занятия

1. Понятие команды и ее отличие от группы.
2. Принципы создания команд.
3. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
4. Этапы развития команды с психологической точки зрения.
5. Постоянно действующая и проектная команда.

Практическое задание № 8. Лидер изменений

План практического занятия

1. «Измерения» управленческой деятельности.
2. Причина нерезультативного лидерства.
3. Условия возникновения лидерского поведения.
4. Преобразование лидера в агента изменений.
5. Подбор кандидата на роль лидера.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература

1.Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 304 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03539-5. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215

2.Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями : Учебник. - 4 ; стереотип. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 379 с. - ISBN 9785160159010. URL: http://znanium.com/go.php?id=1066565

Дополнительная литература

3. Байдина, Е. А. Управление изменениями : учебное пособие / Е. А. Байдина. — Пермь : ПНИПУ, 2023. — 70 с. — ISBN 978-5-398-02867-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/328886 (дата обращения: 07.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Иванова, Е. А. Управление изменениями : учебно-методическое пособие / Е. А. Иванова, В. А. Шлеин. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 138 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/175841 (дата обращения: 07.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Интернет-ресурсы

1. https://www.minfin.ru/ru/- Министерство финансов РФ
2. https://www.cbr.ru – Центральный Банк РФ
3. http://www.consultant.ru - Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
4. https://www.garant.ru – Справочно-правовая система «Гарант»
5. https://rusnap.ru/about/ - Национальная ассоциация предпринимателей

Лист согласования рабочей программы
учебной дисциплины (практики)

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Профиль: Управление персоналом
Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями»
Составитель: М.А. Рябова – Ульяновск: УлГПУ, 2023

Программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утверждённого Министерством образования и науки Российской Федерации, и в соответствии с учебным планом.

Составители _____М.А. Рябова

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) одобрена на заседании кафедры теоретических основ экономики и правоведения
"_28__" ____04_____ 2023__г., протокол № _8__

Заведующий кафедрой
_____ Рябова М.А. _____28.04.2023_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) согласована с библиотекой
Сотрудник библиотеки
_____Марсакова Ю.Б._____23.04.23_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*

Программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления
"_30__" ____мая_____ 2023_ г., протокол № _9__

Председатель ученого совета факультета права, экономики и управления
_____Макарова Т.А. __30.05.2023_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*