

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»**  
**(ТУСУР)**



УТВЕРЖДАЮ  
Директор департамента образования

Документ подписан электронной подписью

Сертификат: 1сбсfa0a-52a6-4f49-aef0-5584d3fd4820

Владелец: Троян Павел Ефимович

Действителен: с 19.01.2016 по 16.09.2019

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление изменениями**

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**  
Направление подготовки / специальность: **38.03.02 Менеджмент**  
Направленность (профиль) / специализация: **Финансовый менеджмент**  
Форма обучения: **очная**  
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**  
Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**  
Курс: **3**  
Семестр: **6**  
Учебный план набора 2015 года

**Распределение рабочего времени**

№	Виды учебной деятельности	6 семестр	Всего	Единицы
1	Лекции	36	36	часов
2	Практические занятия	36	36	часов
3	Всего аудиторных занятий	72	72	часов
4	Самостоятельная работа	144	144	часов
5	Всего (без экзамена)	216	216	часов
6	Общая трудоемкость	216	216	часов
		6.0	6.0	З.Е.

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2018

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 12.01.2016 года, рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_.

Разработчик:

профессор каф. экономики \_\_\_\_\_ А. Г. Буймов

Заведующий обеспечивающей каф.  
экономики

\_\_\_\_\_ В. Ю. Цибульникова

Рабочая программа дисциплины согласована с факультетом и выпускающей кафедрой:

Декан ЭФ \_\_\_\_\_ А. В. Богомолова

Заведующий выпускающей каф.  
экономики

\_\_\_\_\_ В. Ю. Цибульникова

Эксперты:

Доцент кафедры экономики (экономики)

\_\_\_\_\_ Н. Б. Васильковская

Доцент кафедры экономики (экономики)

\_\_\_\_\_ Н. В. Шимко

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими  
овладение навыками моделирования бизнес-процессами.

### 1.2. Задачи дисциплины

- приобретение навыков планирования изменений
- приобретение навыков реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
- 

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» (Б1.В.ДВ.5.1) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Менеджмент, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами.

Последующими дисциплинами являются: Современные проблемы экономики, Управление проектами.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-13 умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- **знать** закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методы моделирования бизнес-процессов.

- **уметь** определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач

- **владеть** современными инструментарием управления изменениями; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; навыком моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

## 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		6 семестр
Аудиторные занятия (всего)	72	72
Лекции	36	36
Практические занятия	36	36
Самостоятельная работа (всего)	144	144
Проработка лекционного материала	78	78
Подготовка к практическим занятиям, семинарам	66	66
Всего (без экзамена)	216	216
Общая трудоемкость, ч	216	216

Зачетные Единицы	6.0	6.0
------------------	-----	-----

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

Названия разделов дисциплины	Лек., ч	Прак. зан., ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
<b>6 семестр</b>					
1 Изменения в организациях и организационное развитие	6	4	20	30	ПК-13
2 Модели управления организационными изменениями	6	4	20	30	ПК-13
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	6	6	24	36	ПК-13
4 Стратегии осуществления изменений.	4	6	28	38	ПК-13
5 Концепция реинжиниринга.	4	4	32	40	ПК-13
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	6	12	8	26	ПК-13
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	4	0	12	16	ПК-13
Итого за семестр	36	36	144	216	
Итого	36	36	144	216	

### 5.2. Содержание разделов дисциплины (по лекциям)

Содержание разделов дисциплин (по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов дисциплин (по лекциям)

Названия разделов	Содержание разделов дисциплины по лекциям	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
<b>6 семестр</b>			
1 Изменения в организациях и организационное развитие	Изменения и стабильность. Жизненный цикл и закономерности развития организаций. Готовность к изменениям как условие конкурентоспособности организации. Подходы к изучению изменений. Типы изменений. Трансформационные изменения. Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.	6	ПК-13

	Итого	6	
2 Модели управления организационными изменениями	Модель управления организационными изменениями К. Левина. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли. Теории Е (Майкл Бир) и О (Нитин Нория). Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Изменения в контексте организационной культуры.	6	ПК-13
	Итого	6	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Роль личности в организации. Человеческий капитал. Ролевые конфликты. Теория личности. Формально-динамическая модель личности. Подходы к формированию и развитию личности. Типология поведения личности. Деформация поведения личности. Мотивация и результативность. Влияние изменений на поведение группы. Формы и причины сопротивления переменам.	6	ПК-13
	Итого	6	
4 Стратегии осуществления изменений.	Виды стратегий изменений и способы их реализации. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания» Модель «EASIER». Стратегические типы организационных изменений. Понятие реструктуризации.	4	ПК-13
	Итого	4	
5 Концепция реинжиниринга.	Элементы стратегии изменения. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Основы идентификации, описания, анализа и моделирования бизнес-процессов.	4	ПК-13
	Итого	4	
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Подходы к преодолению сопротивлений. Анализ «силового поля» К. Левина. Создание команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.	6	ПК-13
	Итого	6	
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	«STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©». Бенчмаркинг и его этапы. Концепция «Шесть сигм». Сбалансированная система показателей. Мониторинг проведения организационных изменений.	4	ПК-13
	Итого	4	
Итого за семестр		36	

### 5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

Наименование дисциплин	№ разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Предшествующие дисциплины</b>							
1 Менеджмент	+	+	+	+			
2 Методы принятия управленческих решений	+	+		+		+	+
3 Управление человеческими ресурсами	+	+	+			+	
<b>Последующие дисциплины</b>							
1 Современные проблемы экономики	+	+		+			
2 Управление проектами	+	+	+	+	+	+	+

### 5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Компетенции	Виды занятий			Формы контроля
	Лек.	Прак. зан.	Сам. раб.	
ПК-13	+	+	+	Тест, Отчет по практическому занятию, Дифференцированный зачет

### 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП.

### 7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП.

### 8. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
6 семестр			
1 Изменения в организациях и	Основные концепции Стандарта for Change Management (АСМР). Модели организационного	4	ПК-13

организационное развитие	развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.		
	Итого	4	
2 Модели управления организационными изменениями	Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов»). Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.	4	ПК-13
	Итого	4	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O-C-E-A-N). Окно Джохари.	6	ПК-13
	Итого	6	
4 Стратегии осуществления изменений.	Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.	6	ПК-13
	Итого	6	
5 Концепция реинжиниринга.	Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике. Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов. Диагностика бизнес-процессов.	4	ПК-13
	Итого	4	
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Управление стрессом.	8	ПК-13
	Этапы формирования и развития команд. Работа в команде и самоуправляемые команды. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями. Обсуждение результатов тестирования по Белбину. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.	4	
	Итого	12	
Итого за семестр		36	

### 9. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
-------------------	-----------------------------	-----------------	-------------------------	----------------

6 семестр				
1 Изменения в организациях и организационное развитие	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	8		
	Итого	20		
2 Модели управления организационными изменениями	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	10	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	10		
	Итого	20		
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	12		
	Итого	24		
4 Стратегии осуществления изменений.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	16		
	Итого	28		
5 Концепция реинжиниринга.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	16	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	16		
	Итого	32		
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	4	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	4		
	Итого	8		
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE»	Проработка лекционного материала	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Тест
	Итого	12		



MANAGEMENT ©».			
Итого за семестр	144		
Итого	144		

### 10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП.

### 11. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

#### 11.1. Балльные оценки для элементов контроля

Таблица 11.1 – Балльные оценки для элементов контроля

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
6 семестр				
Дифференцированный зачет	8	8	22	38
Отчет по практическому занятию	8	8	10	26
Тест	12	12	12	36
Итого максимум за период	28	28	44	100
Нарастающим итогом	28	56	100	100

#### 11.2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки представлен в таблице 11.2.

Таблица 11.2 – Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Баллы на дату контрольной точки	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату КТ	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

#### 11.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 11.3.

Таблица 11.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 - 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 - 89	B (очень хорошо)
	75 - 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
65 - 69		
3 (удовлетворительно) (зачтено)	60 - 64	E (посредственно)
2 (неудовлетворительно) (не)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 12.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

### 12.2. Дополнительная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

### 12.3. Учебно-методические пособия

#### 12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649> (дата обращения: 19.06.2018).

#### 12.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

##### Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

##### Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

##### Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

### 12.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. [www.garant.ru](http://www.garant.ru)- законы и кодексы Российской Федерации
2. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)- законодательство РФ кодексы и законы в последней редакции.

## 13. Материально-техническое обеспечение дисциплины и требуемое программное обеспечение

### 13.1. Общие требования к материально-техническому и программному обеспечению дисциплины

#### 13.1.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с количеством посадочных мест не менее 22-24, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются

демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

### **13.1.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий**

Лаборатория группового проектного обучения "Социально-экономических проблем"  
учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа

634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 609 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Рабочие станции на базе Core 2 Duo E6300 (4 шт.);
- Рабочие станции на базе Intel Core i3 3240 (10 шт.);
- Монитор 17.0 Syns Master (14 шт.);
- Портативный компьютер Acer;
- Доска магнитно-маркерная;
- Плазменный экран SAMSUNG-PS50C7HX/BWT;
- Экран на штативе;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2007
- Microsoft Windows 7 Pro
- Консультант Плюс

### **13.1.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 201 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Состав оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 5 шт.;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

### **13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с нарушениями слуха предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видео-

техникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с нарушениями зрениями предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с нарушениями опорно-двигательного аппарата используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

#### **14. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

##### **14.1. Содержание оценочных материалов и методические рекомендации**

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы в составе:

###### **14.1.1. Тестовые задания**

1. Согласование предназначения и миссии организации относится к этапу организационных изменений, который, по Р. Бекхарду, называется...

- 1) анализ прошлого поведения системы
- 2) диагностика существующего состояния
- 3) управление переходом
- 4) определение будущего состояния

2. Для проведения радикальных изменений в организации на основе постепенного организационного обучения и развития при значительном масштабе вовлечения персонала и значительным временем проведения изменения применима методика, известная под названием ...

- 1) Стратегия восстановления С. Слеттера
- 2) Системная технология вмешательства
- 3) Реинжиниринг бизнес-процессов
- 4) Организационное развитие

3. Корпоративную культуру организации характеризуют ее Ценности, Ритуалы, Нормы, Неформальные связи.

Как вы считаете, какую строку следует добавить к этому списку?

- 1) Система оплаты труда
- 2) Структура совещаний
- 3) Структура карьеры
- 4) Источники власти

4. Специалисты выделяют три главных цели организационного развития.

Справа записаны четыре цели. Какую из них вы бы убрали из списка главных?

- 1) Изменение отношения к работе
- 2) Модификация поведения работников
- 3) Преодоление страха перед конкурентами
- 4) Стимулирование к осуществлению необходимых изменений в структуре и политике организации

5. П. Чекланд предложил шесть базовых структурных элементов VOCATE ситуации, без анализа которых невозможно успешно провести планируемые изменения. Буквой О в аббревиатуре VOCATE обозначен один из перечисленных в таблице элементов. Какой именно?

- 1) Процесс трансформации
- 2) Потребители, получающие выгоду от изменений
- 3) Ограничения, накладываемые внешним окружением
- 4) Владелец изменений, который способен поддержать изменения или остановить их

6. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом творческой фазы и этапом управляемого роста?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

7. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом управляемого роста и этапом децентрализации функций управления?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

8. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом децентрализации функций управления и этапом роста через координацию?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

9. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом роста через координацию и этапом роста через сотрудничество?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

10. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Различное восприятие нововведений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

11. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Непонимание последствий изменений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

12. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям.

Одна из них – «Эгоистический интерес». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

13. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Сомнения в технологии проведения изменений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

14. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Приверженность неформальной группе». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

15. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Опасения людей, что они не обладают необходимыми знаниями и навыками». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

16. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Низкая готовность к принятию изменений, опасение сокращений ». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

17. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Эгоистический интерес»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

18. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Непонимание последствий изменений»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

19. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в слу-

чае, когда причиной сопротивления являются «Сомнения в технологии проведения изменений»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

20. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Низкая готовность к изменениям»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

#### **14.1.2. Вопросы для подготовки к практическим занятиям, семинарам**

Основные концепции Стандарта for Change Management (ACMP).

Модели организационного развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.

Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).

Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.

Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O-C-E-A-N). Окно Джохари.

Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен.

Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.

Управление стрессом.

Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.

Этапы формирования и развития команд. Работа в команде и самоуправляемые команды. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями. Обсуждение результатов тестирования по Белбину. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике.

Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов.

Диагностика бизнес-процессов.

#### **14.1.3. Вопросы дифференцированного зачета**

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
4. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
5. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
6. Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка».
7. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
8. Отказ от старого, реконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
9. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
10. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
11. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
12. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга
13. Модель развития коммерческой организации Л.Грейнера.
14. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
15. Модель Роль личности в организации.

16. Человеческий капитал.
17. Ролевые конфликты.
18. Теория личности.
19. Формально-динамическая модель личности.
20. Создание команды; функциональные и командные роли.

#### **14.2. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 14.

Таблица 14 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами исходя из состояния обучающегося на момент проверки

#### **14.3. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.



**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.