


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено  
на заседании кафедры:  
протокол от «15» апреля 2020 г. № 9

Согласовано:  
Председатель УМК института

 /Л.Р. Абзалилова

Зав.кафедрой  Е.И. Янгирова

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Системы управления организацией

Вариативная часть

**программа магистратуры**

Направление подготовки (специальность)

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: «Стратегический менеджмент»

Квалификация

магистр

Разработчик (составитель)



Л. В. Вильданова

Для приема 2020 г.

Уфа 2020 г.

Составитель / составители: старший преподаватель кафедры управления проектами и маркетинга Вильданова Л. В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол от «15» апреля 2020 г. № 9

Заведующий кафедрой  /Янгирова Е.И.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга , протокол № 10 от «31» мая 2021 г.

Заведующий кафедрой  /Янгирова Е.И./

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	12
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	12
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	15
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	26
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	26
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	26
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать: понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций	<b>ПК -2</b> способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	2. Знать: основные методики организационного развития; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике.	<b>ПК-6</b> способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	
	3. Знать: основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений.	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.	
Умения	1. Уметь разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска	<b>ПК-2</b> способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	2. Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений	<b>ПК-6</b> способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
	3. Уметь: оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной	

	источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации.	для реализации конкретного экономического проекта.	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: инструментами и методами внедрения организационных изменений	<b>ПК-2</b> способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	1. Владеть: методами разработки организационных изменений; проектными методами управления изменениями	<b>ПК-6</b> способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
	2. Владеть: практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации.	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Системы управления организацией» относится к вариативной части. Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре очной формы обучения и на 2 курсе 2 и 3 сессии заочной формы обучения.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

Дисциплина «Системы управления организацией» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

## 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Корпоративное развитие и управление изменениями»  
на 4 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	6
практических/ семинарских	12
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	53,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	

Форма(ы) контроля:  
Зачет 4 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР		
1	2	3	4	5	6	7	
1.	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	1	1		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
2.	Философия развивающих перемен				7		Вопр для само рабо
3.	Модели и управленческие технологии организационных изменений	1	2		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
4.	Риски управления изменениями в организации		1		7		Вопр для само рабо
5.	Стратегические типы организационных изменений	1	2		6		Вопр для само рабо Конс рефе
6.	Инструменты проведения организационных изменений	1	2		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
7.	Управление проектами изменений	1	2		5	1,2,3,4	Вопр  сам раб



8.	Особенности управления изменениями в российских условиях				7		Вопр сам раб
9.	Сопротивления изменениям и методы их устранения	1	2		3,8		Вопр сам раб
<b>Всего часов:</b>		6	12		53,8		

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Корпоративное развитие и управление изменениями»  
на 2,3 сессии  
заочной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	6
практических/ семинарских	8
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	53,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	4

Форма(ы) контроля:  
Зачет 3 сессия

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	сам рабо
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР		
1	2	3	4	5	6	7	
1.	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	1	1		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
2.	Философия развивающихся перемен				7	1,2,3,4	Вопр для само рабо
3.	Модели и управленческие технологии организационных изменений	1	1		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
4.	Риски управления изменениями в организации				7		Вопр для само рабо
5.	Стратегические типы организационных изменений	1	1		6		Вопр для само рабо Конс рефе
6.	Инструменты проведения организационных изменений	1	2		6	1,2,3,4	Вопр для само рабо конс рефе
7.	Управление проектами изменений	1	2		5	1,2,3,4	Вопр  сам рабо
8.	Особенности управления изменениями в российских условиях				7	1,2,3,4	Вопр

							сам раб
9.	Сопротивления изменениям и методы их устранения	1	1		3,8	1,2,3,4	Вопр  сам раб
	<b>Всего часов:</b>	6	8		53,8		

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ПК-2** способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Этап 1)	Знать: понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций	Фрагментарные представления (или их отсутствие) о понятийно-терминологическом аппарате, нормативно-инструктивных и правовых основах, регулирующих процессы изменений, в том числе на основе инноваций	Сформированные систематические представления о понятийно-терминологическом аппарате, нормативно-инструктивных и правовых основах, регулирующих процессы изменений, в том числе на основе инноваций

этап Б)	Уметь: разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска	Фрагментарные умения (или их отсутствие) разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска	Сформированное умение обосновывать свою позицию по касающимся программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**ПК-6** способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

уровень) я ции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
этап Б)	Знать: основные методики организационного развития, современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике	Фрагментарные знания основных методик организационного развития, современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике	Сформированные систематические знания об основных методиках организационного развития, современных методиках реализации изменений в организации и специфику их применения на практике
этап Б)	Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений, использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений	Частично освоенное умение разрабатывать программы осуществления организационных изменений, использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений	Сформированное умение разрабатывать программы осуществления организационных изменений и использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений

**ПК-9** - способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

уровень) я ции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
этап Б)	Знать: основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений.	Фрагментарные представления (или их отсутствие) об основных теоретических концепциях, базовых подходах и моделях управления организационными изменениями; этапах проектирования изменений; моделях реализации организационных изменений.	Сформированные систематические представления об основных теоретических концепциях, базовых подходах и моделях управления организационными изменениями; этапах проектирования изменений; моделях реализации организационных изменений.
этап Б)	Уметь: оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные	Частично освоенные умения (или их отсутствие) оценить возможности реализации организационных изменений,	Сформированное умение оценивать возможности реализации организационных изменений, анализировать основные

<p>источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации.</p>	<p>анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации.</p>	<p>сопротивления в организации и методы преодоления</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.  
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать: понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций	<b>ПК-2</b> способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Вопросы текущего контроля, тест
	3. Знать: основные методики организационного развития, современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике	<b>ПК-6</b> Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Вопросы текущего контроля, тест
	2. Знать: основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений.	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	Вопросы текущего контроля, тест
2-й этап Умения	1. Уметь: разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска	<b>ПК-2</b> способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Реферат
	2. Уметь: оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации.	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	Реферат
	3. Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений, использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений	<b>ПК-6</b> Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Реферат
3-й этап	3. Владеть: инструментами и методами внедрения	<b>ПК-2</b> способность разрабатывать	Практическое задание

Владения (навыки / опыт деятельности)	организационных изменений.	корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
	4. Владеть: практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации	<b>ПК-9</b> способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	Практическое задание
	5. Владеть: методами разработки организационных изменений, проектными методами управления изменениями	<b>ПК-6</b> Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Практическое задание

Зачет является оценочным средством для всех этапов освоения компетенций.

#### Вопросы для зачета:

1. Организационные изменения: понятие, уровни, виды
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений
3. Принципы управления организационными изменениями
4. Процесс организационных изменений: понятие, содержание основных этапов
5. Модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера
6. Типы ролей в процессе организационных изменений
7. Команда по управлению организационными изменениями
8. Требования к менеджерам по управлению организационными изменениями и методы их оценки
9. Матрица распределения ответственности в команде по управлению организационными изменениями
10. Понятие и виды рисков в проекте организационных изменений
11. Методы нейтрализации рисков в проекте организационных изменений
12. Этапы управления рисками в проекте организационных изменений
13. Информационные технологии, используемые при проведении организационных изменений
14. Программные продукты, используемые при проведении организационных изменений Модель поля сил К.Левина
15. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
16. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
17. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
18. Сопротивление изменениям: понятие, уровни, виды, формы проявления, причины возникновения
19. Содержание и отличие логического, психологического, социологического сопротивления изменениям
20. Методы преодоления сопротивления изменениям
21. Оценка силы влияния на сопротивление изменениям
22. Разработка механизма преодоления сопротивления изменениям
23. Разработка плана приверженцев организационным изменениям



24. Характеристика основных стратегий проведения организационных изменений
25. Характеристика факторов выбора стратегий проведения организационных изменений
26. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений
27. Теории О и Е как стратегии проведения организационных изменений
28. Оценка необходимости организационных изменений и готовности организации к изменениям
29. Суть модели «Алмаз (ромб) Левитта» (взаимосвязи в организации) и ее практическое значение
30. Суть модели диагностики Надлера и Ташмена и ее практическое значение
31. Оценка восприимчивости организации к организационным изменениям
32. Содержание работ на этапе диагностики в процессе организационных изменений
33. Организация и содержание работ по мониторингу и контролю проекта организационных изменений
34. Оценка результативности организационных изменений
35. Характеристика основных методов проведения организационных изменений
36. Сильные и слабые стороны организационного развития
37. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга
38. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
39. Понятие кризиса успеха
40. Понятие кризиса стратегии

### **Вопросы для текущего контроля**

Тема 1. основополагающие идеи и принципы управления изменениями

Каковы виды изменений и их причины?

Приведите классификацию организационных изменений.

Каковы компоненты процесса преобразований?

Каковы методические аспекты управления изменениями?

Каковы элементы управления изменениями: субъект управления, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений? Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К». Действия: признание и объяснение проблем, оценку потребности в изменениях (диаграмма Исикавы, модель поля сил и др.); определение готовности и способности организации к проведению изменений; определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений; определение целей и выработка стратегии изменений.

Тема 2. Философия развивающихся перемен

1) К чему сводится философия организационного развития?

2) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.

3) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?

4) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?

5) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?

6) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?

7) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?

8) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?

Тема 3. Модели и управленческие технологии организационных изменений

Модели организационных изменений. Модель изменений К.Левина. Модель управления изменениями Л.Грейнера. Теория *E* и теория *O* организационных изменений  
 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Управленческие технологии организационных изменений. Управление по целям. Ууправление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление на базе активизации деятельности персонала. Управление на базе «искусственного интеллекта».

Тема 4. Риски управления изменениями в организации

Каковы риски управления изменениями в организации. Методы регулирования риска управления изменениями.

Тема 5. Стратегические типы организационных изменений

Модели выбора стратегий изменений в организации. Стратегические типы организационных изменений. Реструктуризация управления компанией. Реинжиниринг бизнес-процессов. Всеобщее управление качеством. Создание обучающейся организации.

Тема 6. Инструменты проведения организационных изменений

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Тема 7. Управление проектами изменений

Проект изменений. Определение понятия. Основные элементы проекта изменений. Основные показатели проекта. Основные характеристики. Управление проектами изменений. Планирование организационных изменений. Реализация плана изменений. Мотивация в управлении изменениями. Контроль достижения целей изменений.

Тема 8. Особенности управления изменениями в российских условиях.

Особенности управления изменениями в России, наилучшие российские практики управления изменениями.

Тема 9. Сопротивления изменениям и методы их устранения

Причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Психологические барьеры и формы их проявления. Роли и позиции в изменениях. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

Описание методики оценивания:

Критерии оценивания	Оценка
Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	Отлично
Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»): в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия	Хорошо
Дан неполный ответ, два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, пример из практики в конкретной ситуации отсутствует	Удовлетворительно
Ответ отсутствует.	Неудовлетворительно

### Тематика рефератов (эссе)

1. Обучение действием как подход к обучению персонала.
2. Лидеры преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: "самообучающаяся организация"
7. Организационные изменения: понятия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований.
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.

Критерии оценивания рефератов	Оценка
Задание выполнено полностью: цель выполнения реферата успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	Отлично
Задание выполнено: цель выполнения реферата достигнута; однако работа выполнена не в полном объеме.	Хорошо
Задание выполнено частично: цель выполнения реферата не полностью достигнута, решены лишь отдельные задачи	Удовлетворительно
Задание не выполнено, цель выполнения реферата не достигнута.	Неудовлетворительно

### Темы практических работ

#### Теоретические вопросы

1. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
2. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
3. Управление изменениями как целостная проблема.

4. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
5. Устранение самоуспокоенности персонала организации.
6. Эффективная личность как основа успешных изменений.
7. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
8. Место и роль логического управления в условиях реализации изменений.
9. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
10. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
11. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
12. Особенности создания команды реформаторов.
13. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
14. Качество передачи информации и эффективность изменений.
15. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
16. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
17. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
18. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
19. Управление изменениями в японской и американской модели менеджмента.
20. Роль краткосрочных успехов в развитии проекта изменений.
21. Особенность подхода к управлению изменениями в период финансового кризиса.
22. Основы проектного управления преобразованиями в организации.
23. Провалившиеся проекты изменений на примере конкретной организации.
24. Основные методы закрепления изменений в организации.

### **Практические задания**

(выполняются на примере конкретной компании, отрасли, ситуации)

Тема 1. основополагающие идеи и принципы управления изменениями.

Определить тип организации (машина, организм, политическая система, поток и информация) и идентифицировать имеющиеся изменения в ней по различным основаниям классификации. Определить направление изменений: на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом.

Тема 2. Модели и управленческие технологии организационных изменений

Определить причины изменения в рассматриваемой ранее ситуации. Охарактеризовать отклонения по происхождению. Обосновать необходимость изменения, используя методы диагностического анализа (диаграмма Исикавы, модель поля сил, когнитивная карта и др.). Перечислить основные факторы изменения в организации. Выделить отдельные этапы проведения изменения. Определить какой модели организационных изменений в большей степени оно соответствует. Рассмотреть управленческие подходы и технологии, используемые менеджментом организации при проведении изменений.

Тема 3. Стратегические типы организационных изменений

Проанализировать применяемый подход к выбору стратегии изменений в рассматриваемой ранее ситуации. Провести его анализ, обосновать эффективность выбранной стратегии, раскрыть её положительные и негативные стороны.

Тема 4. Инструменты проведения организационных изменений

Построить схемы структуры управления и структуры производственной системы известной организации. Провести их системный анализ. Оценить структуру организации: раскрыть ее сильные и слабые стороны. Определить какие изменения в структуре организации следует осуществить, чтобы сохранить или усилить свои позиции на рынке, какие инструменты проведения изменений наиболее оптимальны для анализируемой организации

#### Тема 6. Управление проектами изменений

Выбрать и описать ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в организации. Назвать его основные элементы и свойства. Рассмотреть различные аспекты содержания проекта. Определить основных участников проекта изменений, решаемые ими задачи, меру их ответственности. Дать характеристику факторов успеха изменений. Оценить целесообразность использования модели управления проектами изменений. Выделить отдельные этапы управления проектами изменения. Определить, что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений.

#### Тема 7. Сопротивления изменениям и методы их устранения

Определить, какие формы сопротивления изменениям обнаружались при осуществлении ранее рассматриваемого проекта изменений. Описать практические примеры противодействия преобразованиям и используемые методы преодоления сопротивления изменениям.

Описание методики оценивания:

Критерии оценивания	Оценка
Практическая работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель практической работы; задания решены без ошибок с первого раза, правильно выбраны решения заданий; правильно выполнены расчёты и даны обоснования, обучающийся понимает, что они значат; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы.	Отлично
Практическая работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель практической работы; задания решены с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; расчёты выполнены с консультацией преподавателя; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы	Хорошо
Практическая работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель практической работы; задания (кейсы) выполнены с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; с ошибками выполнены расчёты, даже с консультацией преподавателя или обучающийся не может обосновать ответ; расчёты; даны ответы на контрольные вопросы	Удовлетворительно
Практическая работа подготовлена к выполнению, обучаемый знает цель практической работы; задачи (кейсы) решены с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, неверно выбраны методы решения задач; не выполнены расчёты;	Неудовлетворительно

не даны ответы на устные контрольные вопросы; отчёт оформлен небрежно, выводы не сделаны	
------------------------------------------------------------------------------------------	--

## Тестовые задания

### I.

1. Организационные изменения:
  - 1.1. +обязательно происходят во всех организациях без исключения
  - 1.2. стали проводиться в организациях только в конце 20 века
  - 1.3. должны происходить только в кризисных организациях
  - 1.4. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
2. Цель изменений
  - 2.1. сократить персонал
  - 2.2. устранить недостатки во внутренней среде организации
  - 2.3. изменить выпускаемые продукты и структуру
  - 2.4. +устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - 3.1. низкий профессионализм персонала
  - 3.2. +внешние и внутренние
  - 3.3. внешние, внутренние, психологические
  - 3.4. логические, социологические, психологические
4. Правила (принципы) проведения изменений
  - 4.1. +обоснованы специалистами по управлению изменениями
  - 4.2. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
  - 4.3. организация формулирует самостоятельно
  - 4.4. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
5. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена
  - 5.1. Коттером
  - 5.2. Грейнером
  - 5.3. Мильнером
  - 5.4. +Левином
6. Модель Кемерон и Грина
  - 6.1. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - 6.2. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - 6.3. +описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - 6.4. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
7. Модель Коттера
  - 7.1. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - 7.2. +расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта

- изменений на каждом этапе
- 7.3. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- 7.4. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
8. Модель процесса организационных изменений
- 8.1. набор математических формул
- 8.2. +упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- 8.3. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- 8.4. в практике управления изменениями не используется
9. "Алмаз" Левитта
- 9.1. описывает основные этапы проведения изменений
- 9.2. +показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- 9.3. описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 9.4. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
10. Для проведения изменений в организации требуется
- 10.1. желание руководства
- 10.2. наличие проблем
- 10.3. +наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- 10.4. отсутствие сопротивления изменениям
11. Диагностика -
- 11.1. анализ производственной деятельности
- 11.2. +анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- 11.3. анализ кадрового состава
- 11.4. анализ финансового состояния
12. Модель Надлера - Ташмена
- 12.1. +описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 12.2. описывает основные этапы проведения изменений
- 12.3. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- 12.4. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
13. Команда проекта организационных изменений подбирается по
- 13.1. личностным характеристикам
- 13.2. профессиональным признакам
- 13.3. +профессиональным и личностным характеристикам
14. Агент изменений - это
- 14.1. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- 14.2. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- 14.3. +человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- 14.4. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- 14.5. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по

изменению

## II.

1. В какой модели жизненного цикла организации выделяются эволюционные и революционные этапы жизни организации?
  - Модель Л.Грейнера • Модель И.Адизеса
2. В какой модели жизненного цикла организации выделяются болезни роста и организационные патологии?
  - Модель Л.Грейнера • Модель И.Адизеса
3. Какой тип структуры организации характерен для этапа зрелости компании?
  - Линейно-функциональная • Матричная • Дивизиональная
4. Какой тип структуры организации характерен для этапа становления компании?
  - Линейно-функциональная • Матричная • Дивизиональная
5. Какая функциональная роль по Адизесу характеризуется продуктивностью в краткосрочной перспективе и контролем процесса, документации, издержек
  - Направляющая Р • Предпринимательская Е
  - Административная А • Интегрирующая I
6. Какая функциональная роль по Адизесу характеризуется долгосрочной эффективностью, стратегическим мышлением, креативностью и готовностью к риску
  - Направляющая Р • Предпринимательская Е
  - Административная А • Интегрирующая I
7. Какой метод изменения корпоративной культуры считается наиболее сильным
  - реакция руководства на критические ситуации
  - критерии определения вознаграждения и статусов
  - объекты внимания, оценки и контроля со стороны менеджеров
  - критерии принятия на работу, продвижения и увольнения
  - организационные символы и обрядность
  - моделирование ролей, обучение и тренировка
8. Причина сопротивления изменениям - эгоистический интерес. Какие методы преодоления сопротивления могут быть использованы?
  - информирование и общение - переговоры и соглашения
  - участие и вовлеченность - манипуляции и кооптации
  - помощь и поддержка - явное и неявное принуждение
9. Какие действия по изменению корпоративной культуры направлены на ее скрытый уровень?
  - публичные выступления, заявления и - разработка миссии компании
  - личный пример руководителя - введение дресс-кода
  - создание новых систем вознаграждения
10. Какие методы преодоления сопротивления могут быть использованы на этапе «размораживания»?
  - информирование и общение - переговоры и соглашения
  - участие и вовлеченность - манипуляции и кооптации
  - помощь и поддержка - явное и неявное принуждение
11. Какие изменения наиболее трудны для реализации:
  - тюнинг -планируемая трансформация
  - адаптация - силовая трансформация
12. Расшифруйте формулу изменений Р. Бекхарда и Т.Харриса -  $C = [ A \times B \times D ] > X$



С - .....(изменения)

А - .....(уровень недовольства настоящим положением)

В - .....(желание внести предложенные изменения или достичь конечного состояния)

Д - .....(практичность изменений)

Х - .....(стоимость изменений)

13. Г. Морган выделяет семь метафор (концепций) организации. Какие 4 из них используют

Э.Кемерон и М.Грин при диагностике и управлении изменениями:

- Машина; - Политическая система;

- Организм; - Душевная тюрьма;

- Мозг; - Поток и трансформация.

- Культура;

14. Какие этапы в проведении изменений выделял К. Левин

- размораживание - замораживание

- движение к новому состоянию - действия

- исследование - интеграция

- планирование

- размораживание

- движение к новому состоянию

- исследование

- замораживание

- действия

- интеграция

- планирование

Шкала оценивания тестов :

«Неудовлетворительно» – 60% и менее правильных ответов,

«Удовлетворительно» – 61-80% правильных ответов,

«Хорошо» – 81-90% правильных ответов,

«Отлично» – 91-100% правильных ответов.

Контрольное время выполнения тестов - 10 мин.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература:

1. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=258500>

#### Дополнительная литература:

3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
4. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.

### 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Библиотека Башкирского государственного университета	<a href="http://lib.bashedu.ru/">http://lib.bashedu.ru/</a>
2.	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
3.	Электронно-библиотечная система издательства «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
4.	Научная электронная библиотека eLibrary.ru	<a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
5.	Справочно-правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
6.	Российский федеральный образовательный портал	<a href="http://www.edu.ru">www.edu.ru</a>
7.	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">www.ecsocman.edu.ru</a>
8.	Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
9.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	<a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a>

#### Наименование программного обеспечения

1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.
2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.



(гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).

**4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:** лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).

**5.помещения для самостоятельной работы:** аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).

**6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:** аудитория № 115(помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)

ауди  
учебная  
лаборатория исследования пр  
учебная мебель, доска, персонал  
лаборатория информационных  
учебная мебель, доска, персонал  
51  
ауди  
учебная