

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Ухтинский государственный технический университет»
(УГТУ)

УТВЕРЖДАЮ

Декан ФЭУиТ

Т. С. Крестовских

(подпись) (И. О. Фамилия)

" 16 " 05 2024 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " 20 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " 20 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины **Управление организационным развитием и изменениями в организации**

Кафедра Экономики, управления и рекламы факультета Экономики, управления и информационных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

Форма обучения: очная

Курс 2

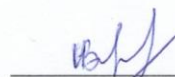
Семестр 3

Год начала подготовки 2024



Рабочая программа по дисциплине **Управление организационным развитием и изменениями в организации** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, учебным планом, одобренным Учебно-методическим советом университета (заседание УМС от 27.02.2024, протокол № 03).

Разработчик

Доцент кафедры ЭУиР, канд. экон. наук



И. В. Зернов

Рассмотрено на заседании					
кафедры, реализующей ОПОП			совета направления подготовки/специальности		
Дата, номер протокола	ФИО зав. кафедрой	Подпись зав. кафедрой	Дата, номер протокола	ФИО председателя совета	Подпись председателя совета
Протокол от 15.05.2024 № 09	Т. Б. Саматова		Протокол от 13.04.2024 № 02	Т.С. Крестовских	

Согласовано:

Руководитель ОПОП

И. о. заведующего кафедрой ЭУиР



А. В. Павловская

Т. Б. Саматова

Аннотация рабочей программы по дисциплине
Управление организационным развитием и изменениями в организации

Цель преподавания дисциплины - формирование у обучающихся 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.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение основных концепций в области управления изменениями, в том числе стратегическими, и организационным развитием;
- понимание процесса организационных изменений и закономерностей, по которым они протекают;
- освоение навыков планирования и реализации изменений в коллективах и организациях с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- освоение форм и методов проведения изменений в организации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации.

В ходе изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

ПК-2 - Способен управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию

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

1.1. Целью преподавания дисциплины

Формирование у обучающихся 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.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

- освоение основных концепций в области управления изменениями, в том числе стратегическими, и организационным развитием;
- понимание процесса организационных изменений и закономерностей, по которым они протекают;
- освоение навыков планирования и реализации изменений в коллективах и организациях с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- освоение форм и методов проведения изменений в организации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации.

1.3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
Профессиональные компетенции (ПК)		
1	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2
Универсальные компетенции (УК)		
2	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием;
- содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления;
- место управления изменениями в системе управленческих наук;
- особенности формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- формы и методы проведения изменений;
- требование к проведению эффективных организационных изменений;
- основные функциональные области организации как объекта изменений.

уметь:

- практически применять методы проведения изменений на предприятиях;
- диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов;

- применять изученные технологии проведения изменений в организациях

владеть:

- методами активного преобразования организационных структур управления организаций;
- навыками изменениями внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов.

быть способным:

- применять методы управления организационным развитием и изменениями в организациях.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

2.1. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины

Методология проектного управления

Современный стратегический менеджмент

Деловые коммуникации

2.2. Перечень дисциплин, изучение которых базируется на материале данной дисциплины

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

3. Структура и содержание дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины: зачетные единицы – 3
часы – 108

Общее содержание дисциплины по разделам (при необходимости):

3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе					СРС	Зачет
			Лек	Лаб	Пр	ИЗ	АК		
3	108	46,2	14	-	30	2	0,2	61,8	+
ИТОГО	108	46,2	14	-	30	2	0,2	61,8	+

3.1.1. Объем часов и зачетных единиц по дисциплине

Наименование раздела (модуля) Наименование темы дисциплины	Всего часов	Формируемые компетенции	Аудиторные занятия	в том числе			СРС
				лекции	лабораторные	практические	
3 семестр							
Тема 1. Организация и организационное развитие	15	УК-5, ПК-2	6	2		4	9
Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации	16,8	УК-5, ПК-2	6	2		4	10,8
Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций	16	УК-5, ПК-2	6	2		4	10
Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение	14	УК-5, ПК-2	6	2		4	8
Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации	14	УК-5, ПК-2	6	2		4	8
Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	14	УК-5, ПК-2	6	2		4	8
Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	16	УК-5, ПК-2	8	2		6	8
ИЗ	2	×	×	×	×	×	×
АК	0,2	×	×	×	×	×	×
Контроль	-	×	×	×	×	×	×
Всего часов	108	×	44	14	-	30	61,8

3.1.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий (по семестрам)

Номер темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Количество часов
1	Организация и организационное развитие.	Предмет, цели и задачи курса. Основные принципы и история организационного развития. Тенденции развития современной организации. Сущность и виды организационных патологий. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.	2
2	Стадии и движущие силы развития организации.	Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин. Системные противоречия как движущая сила развития организации.	2
3	Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций.	Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна. Методы развития организационной культуры. Модель HOME.	2
4	Феномен самоорганизации и организационное научение.	Синергетика. Компоненты синергетической концепции самоорганизации. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая». Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации. Обучающаяся организация. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса. Стили научения и цикл Колба. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.	2
5	Проектирование и запуск изменений в организации.	Лидерское видение. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».	2
6	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям.	Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям. Как использовать энергию сопротивления изменениям? Работа с типичными аргументами противников изменений. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.	2
7	Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений.	Рефрейминг как умение разрушать фреймы. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.	2
		Итого	14

3.1.3. Наименование тем (вопросов), выделенных для самостоятельной работы студентов

№ тем	Наименование темы (вопроса)	Основное содержание темы (вопроса)	Объем в часах
1	Организация и организационное развитие.	Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.	9
2	Стадии и движущие силы развития организации.	Организационные патологии. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.	10,8
3	Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций.	Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития. Развитие межфункционального взаимодействия.	10
4	Феномен самоорганизации и организационное научение.	Методы управления знаниями в командах. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).	8
5	Проектирование и запуск изменений в организации.	Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда. Карта силового поля: что и кто ждет нас на сцене? Агенты изменений. Формулирование и распространение видения. Презентация программы проекта изменений.	8
6	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям.	Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).	8
7	Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений.	Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром. Многофреймовое мышление. Модель DISC. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический.	8
		Итого	61,8

3.1.4. Практические занятия, их содержание и объем в часах (по семестрам)

Номер темы	Наименование семинарских занятий	Основное содержание семинарских занятий	Количество часов
1.	Организация и организационное развитие.	Обсуждение вопросов касаясь тенденций развития современной организации.	4
2	Стадии и движущие силы развития организации.	Доклады по теме	4
3	Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций.	Дискуссия и обсуждение по вопросам возникновения и развития организационных культур и методов преодоления сопротивления изменениям. Обсуждение Модели конкурирующих ценностей Р. Куинна.	4
4	Феномен самоорганизации и организационное научение.	Решение кейса по теме «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса» Обсуждение стилей научения и цикла Колба. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации. Методы управления знаниями в командах. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).	4
5	Проектирование и запуск изменений в организации.	Практическое применение стадий организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений». Практическое применение критериев готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.	4
6	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям.	Кейс 2 Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI) ²	4
7	Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений.	Обсуждение Многофреймового мышления. Модель DISC. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.	6
		Итого	30

3.2. Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении учебных занятий

Семестр	Вид занятий (лекции, практические, лабораторные)	Тема	Формируемая компетенция	Интерактив	Количество часов
3	Практические занятия	Тема 3. Тема 6.	УК – 5 ПК - 2	Метод малых групп	4
3	Лекции	Тема 1. Тема 2. Тема 4.	УК – 5 ПК - 2	Дискуссия	6
		ИТОГО			10

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

4.1. Основная и дополнительная литература

№№ п-п	Автор и наименование	Вид пособия	Год издания	Кол-во экз. в библиотеке
Основная литература				
ОЛ-1	Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с.	У	2023	https://znanium.ru/catalog/product/1932281
Дополнительная литература				
ДЛ-1	Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с.	У	2023	https://znanium.com/catalog/product/2084826
ДЛ-2	Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 263 с.	Др	2023	URL: https://znanium.com/catalog/product/2126768
ДЛ-3	Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 210 с.	УП	2024	URL: https://znanium.ru/catalog/product/2078393

5. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

5.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

№	Интернет-ресурс	Характеристика
1	http://www.aup.ru	Административно-Управленческий Портал, основой которого является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Содержит публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки.
2	http://www.econline.h1.ru	Economicsonline – коллекция ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. Сайт содержит ссылки на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т. Д.
3	http://economicus.ru	Economicus.Ru – проект Института «Экономическая Школа». Предоставляет качественную информацию по самому широкому спектру

		экономических дисциплин. Работы известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, конференции, учебно-методические материалы по экономике, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики.
4	http://ecsocman.edu.ru	Экономика, Социология, Менеджмент – федеральный образовательный портал, некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала – выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса.
5	http://e-management.newmail.ru	Сайт содержит электронные публикации (книги, статьи) по вопросам экономики, менеджмента и маркетинга на предприятии.
6	http://www.economica.ru	Сайт Economica.Ru был создан для проведения различных игр и соревнований между игроками в экономические игры. Портал объединяет имитационные игровые модели экономической направленности.

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

Пакет офисных программ Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; PowerPoint.

Информационно-справочные и поисковые системы: Внутренняя электронно-библиотечная система УГТУ (ВЭБС) <http://lib.ugtu.net>, Электронно-библиотечная система ZNANIUM <http://znanium.com>; Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>.

Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru>

Справочно-поисковая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>

Справочно-поисковая система «Гарант» <https://www.garant.ru/>.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в Приложении 1.

7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Учебная аудитория для проведения лекций и практических занятий, укомплектованная специализированной мебелью (столы и стулья), демонстрационным оборудованием (видеопроектор, экран, доска), обеспечивающим тематические иллюстрации.

Кабинет для самостоятельной работы обучающихся, оснащённый компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление организационным развитием и изменениями в организации

38.04.02 «Менеджмент»
Профиль подготовки: «Управление проектами»

1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенции (семестр/раздел/тема дисциплины)	Дескрипторные характеристики компетенции (основные признаки)
<p>ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</p> <p>УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	Тема 1-7	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; - содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; - место управления изменениями в системе управленческих наук; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - практически применять методы проведения изменений на предприятиях; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами активного преобразования организационных структур управления организаций.
	Тема 1-7	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - особенности формирования организаций в условиях непрерывных изменений в процессе межкультурного взаимодействия; - формы и методы проведения изменений; - требование к проведению эффективных организационных изменений с учетом разнообразия культур; - основные функциональные области организации как объекта изменений. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов; - применять изученные технологии проведения изменений в организациях; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками изменениями внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов.

2. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые дидактические единицы (разделы, темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Форма контроля	Наименование оценочного средства
1	Тема 1-7	Тема 1-7	Тесты по всем темам. Собеседование. Дискуссия.	Банк тестовых заданий. Вопросы для собеседования и дискуссии по темам. Вопросы для собеседования и дискуссии по темам.
2	Тема 1-7	Тема 1-7	Зачет	Вопросы к зачету

3. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
ПК-2	знать: - основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; - содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; - место управления изменениями в системе управленческих наук; - особенности формирования организаций в условиях непрерывных изменений; - формы и методы проведения изменений; - требование к проведению эффективных организационных изменений; - основные функциональные области организации как объекта изменений.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	знать: - основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; - содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; - место управления изменениями в системе управленческих наук;
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	знать: - особенности формирования организаций в условиях непрерывных изменений; - формы и методы проведения изменений; - требование к проведению эффективных организационных изменений; - основные функциональные области организации как объекта изменений.
	уметь: - практически применять методы проведения изменений на предприятиях; - диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов; - применять изученные технологии проведения изменений в организациях	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	уметь: - практически применять методы проведения изменений на предприятиях
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	уметь: - диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов; - применять изученные технологии проведения изменений в организациях
	владеть: - методами активного преобразования организационных структур управления организаций; - навыками изменениями внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	владеть: - методами активного преобразования организационных структур управления организаций
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	владеть: - навыками изменениями внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов
УК-5	знать: - современные теории и концепции по методам формирования организаций; - методы руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, формируя лидерские компетенции; социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия и толерантно их воспринимать при формировании и диагностике лидерских компетенций	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	знать: - современные теории и концепции по методам формирования организаций
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	Знать - методы руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, формируя лидерские компетенции; социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия и толерантно их воспринимать при формировании и диагностике лидерских компетенций

	<i>уметь:</i> - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации; - руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, диагностируя лидерские компетенции; - различать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия и толерантно их воспринимать при формировании и диагностике лидерских компетенций	Пороговый уровень (обязательный)	<i>уметь:</i> - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации; - различать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия и толерантно их воспринимать при формировании и диагностике лидерских компетенций
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	<i>уметь:</i> - руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, диагностируя лидерские компетенции
	<i>владеть:</i> - навыками руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая культурные различия при формировании и диагностике лидерских компетенций; - лидерскими компетенциями.	Пороговый уровень (обязательный)	<i>владеть:</i> - лидерскими компетенциями.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	<i>Владеть</i> - навыками руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая культурные различия при формировании и диагностике лидерских компетенций.

4. Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)

Основным средством формирования компетентностей выступают компетентностно-ориентированные задания:

- тестовые задания;
- вопросы для собеседования и дискуссии;
- перечень вопросов для подготовки к зачету.

Данные КОЗ представляют собой комплексные задания, предназначенные для контроля уровня успеваемости и освоения компетенций у студента по всем разделам дисциплины «Управление организационным развитием и изменениями в организации».

Примерные тестовые задания

S: Типология видов организационных изменений

- : не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- : имеет практическое и теоретическое значение
- : представляет интерес для студентов
- : представляет интерес для ученых

S: Цель изменений

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

S: К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- : низкий профессионализм персонала
- : внешние и внутренние
- : внешние, внутренние, психологические
- : логические, социологические, психологические

S: Основные уровни организационных изменений

- : индивидуальный, групповой, системный
- : внешний и внутренний
- : логический, социологический, психологический
- : закрытый и открытый

S: Правила (принципы) проведения изменений

- : обоснованы специалистами по управлению изменениями
- : в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- : организация формулирует самостоятельно
- : невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

S: Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

- : Коттером
- : Грейнером
- : Мильнером
- : Левином

S: Модель Кемерон и Грина

- : делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- : акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- : описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- : расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

S: Знание моделей процесса организационных изменений

- : представляет интерес для ученых
- : не имеет смысла при планировании изменений
- : представляет интерес для студентов
- : имеет практическое и теоретическое значение

S: Модели процесса организационных изменений

- : противоречат друг другу
- : должны одновременно использоваться при проведении изменений
- : могут иметь разное количество этапов

S: Модель Коттера

- : делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

- : расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
 - : акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
 - : описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- S: Модель процесса организационных изменений
набор математических формул
- : упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
 - : описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
 - : в практике управления изменениями не используется

Вопросы для собеседования и дискуссии

1. Соотношение методологии и организации управления.
2. Организационные изменения как фактор развития организации.
3. Препятствия изменениям и системные трудности.
4. Внешний и внутренний компоненты организационных перемен.
5. Системный подход как методологическая основа управления организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса.
6. Методология организационного проектирования с позиций системного подхода: особенности и механизм реализации.
7. Особенности и механизм реализации функционального подхода в управлении организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса и реструктуризацией бизнеса.
8. Особенности и механизм реализации комплексного подхода в управлении организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса.
9. Особенности и механизм реализации сценарного подхода в управлении организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса.
10. Поведенческий подход в управлении изменениями и реструктуризацией бизнеса.
11. Концепции реализаций стратегического подхода в управлении организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса.
12. Концепция контрольных сравнений в управлении изменениями и реструктуризацией бизнеса.
13. Управление изменениями с позиций популяционно-экономической теории.
14. Управление изменениями с позиций теории операционных издержек.
15. Управление изменениями и реструктуризацией бизнеса с позиций теории рациональной случайности.
16. Управление изменениями и реструктуризацией бизнеса с позиций институциональной теории.
17. Управление организационными изменениями и реструктуризацией бизнеса с позиций ресурсной теории.
18. Особенности управления изменениями на этапе роста жизненного цикла организации.
19. Особенности управления изменениями и реструктуризацией бизнеса в зрелой организации.
20. Особенности управления изменениями и реструктуризацией бизнеса на этапе старения жизненного цикла организации.
21. Модели управления изменениями и реструктуризации в эволюционном развитии организации.
22. Мотивация персонала в управлении изменениями.
23. Методы предупреждения сопротивления персонала изменениям и реструктуризации в организации.
24. Критерии оценки состояния жизненного цикла организации.
25. Источники и причины сопротивления организационным изменениям.
26. Особенности реализации форм власти в управлении изменениями.
27. Особенности реализации стилей руководства в управлении изменениями.
28. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.
29. Коммуникации в управлении изменениями.
30. Модели выбора стратегий реструктуризации организации.
31. Виды изменений и реструктуризации и их причины.
32. Политика изменений.
33. Особенности принятия решений при управлении изменениями.
34. Особенности управления групповым поведением в процессе изменений.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
11. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
12. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
13. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
14. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
15. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
16. Модель DISC.
17. 4 основных фрейма в организационном контексте.
18. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.
19. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.
20. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
21. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

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

В процессе освоения курса предусмотрены следующие формы контроля:

- текущий – оценка самостоятельной работы, работы студента в аудитории;
- промежуточный – экзамен.

Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

Формами контроля аудиторной работы обучающихся на лекциях и практических занятиях являются: контрольный опрос, тестирование, решение задач, обсуждение/дискуссия/кейс/анализ ситуации, доклад.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале. Критерии оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

№	Форма контроля	Критерии
1.	Контрольный опрос	<p>5 баллов – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме.</p> <p>4 балла – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы.</p> <p>3 балла – демонстрирует наличие общего представления о теме, не вполне владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы</p> <p>2 балла – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p> <p>1 балл – демонстрирует поверхностное понимание темы, не владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p>
2.	Тестирование	<p>5 баллов – более 85% верных ответов.</p> <p>4 балла – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p>3 балла – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p>2 балла – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p>1 балл – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3	Решение задач	<p>5 баллов – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.</p> <p>4 балла – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</p> <p>3 балла – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p>2 балла – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p>1 балл – задание понято правильно, но задача решена неверно.</p>
4.	Обсуждение/дискуссия/кейс	<p>5 баллов - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p>4 балла - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет</p>

		<p>теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p>3 балла - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p>2 балла – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p>1 балл – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>
--	--	--

По итогам работы за семестр выводится средний балл по работе каждого обучающегося в аудитории с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднее арифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Формы самостоятельной работы по дисциплине: ответ на контрольный вопрос, тестирование, решение задач, кейс.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале.

Таблица 2 - Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

№	Форма контроля	Результат
1.	Контрольный вопрос	<p>5 баллов – демонстрирует высокое знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме; не испытывает затруднений при самостоятельном воспроизведении материала; соблюдает правила культуры письменной и устной речи, правила оформления письменных работ; выполняет работу без ошибок и не допускает недочётов.</p> <p>4 балла – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; выполняет работу без ошибок и допускает незначительные недочёты; соблюдает культуру письменной речи и правила оформления письменных работ; испытывает незначительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала.</p> <p>3 балла – демонстрирует наличие общего представления о теме, не уверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоения материала на уровне удовлетворительных требований; испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; выполняет работу без грубых ошибок; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p>2 балла – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоение материала на уровне минимальных требований; испытывает значительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; допускает грубые ошибки при воспроизведении изученного материала; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p>

		1 балл - правильно выполняет менее половины письменной работы; допускает значительное число грубых ошибок и недочётов; допускает значительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ; знания и усвоение материала на уровне ниже минимальных требований; демонстрирует наличие отдельных представлений об изученном материале, отсутствие умения работать на уровне воспроизведения; затруднения в ответах на стандартные вопросы; допускает наличие грубых ошибок; не соблюдает основные правила культуры письменной и устной речи.
2.	Тестирование	5 баллов – более 85% верных ответов. 4 балла – от 66 до 84% верных ответов. 3 балла – от 50% до 65% верных ответов. 2 балла – от 25% до 50% верных ответов. 1 балл – от 0% до 25% верных ответов.
3	Решение задач	5 баллов – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. 4 балла – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. 3 балла – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде. 2 балла – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде. 1 балл – задание понято правильно, но задача решена неверно.

По итогам работы за семестр выводится средний балл по самостоятельной работе каждого обучающегося с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

Критерии оценки результатов экзамена

По результатам аудиторной и самостоятельной работы обучающийся получает суммарную оценку по аудиторной и самостоятельной работам. Если студент получил суммарную оценку менее 2-х баллов, то он к экзамену не допускается.

Экзамен проводится в форме письменной работы, содержащей открытые вопросы, тестовые вопросы (не менее 10) и задачи.

Критерии оценки по результатам сдачи экзамена:

- правильный ответ на каждый открытый вопрос – 2 балла.
- правильный ответ на каждый тестовый вопрос – 1 балл;
- правильно решенная задача - 4 балла.

Если обучающийся набрал:

- менее 50% от общего количества баллов, то он считается не прошедшим данный вид контроля и получает оценку «не удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 50% до 70% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 70% до 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «хорошо», которая выставляется в ведомость;
- более 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «отлично», которая выставляется в ведомость.

Критерии оценки освоения компетенций в рамках дисциплины

По итогам текущей работы в семестре и сдачи экзамена выводится итоговая оценка уровня освоения компетенции по каждому обучающемуся по сумме всех баллов, набранных за семестр:

$$\text{Битогі} = \text{Бауді} + \text{Бсамі} + \text{Бэкз} ,$$

где Б битогі - итоговая оценка освоения i-той компетенции;

Бауді - оценка освоения i-той компетенции по аудиторной работе;

Бсамі - оценка освоения i-той компетенции по самостоятельной работе;

Бэкз - оценка за экзамен.

Критерии оценки освоения компетенции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии оценки освоения компетенции

Итоговая оценка уровня освоения компетенции (Битогі)		
До 7 баллов	От 7 до 10 баллов	Свыше 10 баллов
Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции; понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена на пороговом (базовом) уровне. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции; имеет представление об их применении; показывает умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний.	Компетенция освоена на повышенном уровне. Обучающийся показывает полноту знаний; демонстрирует умения и навыки решения типовых задач; умения принимать решения, разрабатывать и применять документы, связанные с производственной деятельностью; способен самостоятельно решать проблемы/задачи на основе изученных методов, приемов и технологий.

Пороговый (базовый) уровень освоения компетенции является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенции характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенции – максимально возможная выраженность компетенции с учетом личностных характеристик обучающегося:

- активное участие в конференциях, конкурсах и т.д. по темам (вопросам) дисциплины;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, закрепленных за дисциплиной;
- умение применять теоретические знания для решения практических задач. Задач повышенной сложности, нестандартных задач и др.