

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И ИСКУССТВОВЕДЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Рабочая программа дисциплины (модуля)

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и профиль подготовки:  
38.03.03 Управление персоналом  
Управление персоналом

Форма обучения  
очная

Год набора на ОПОП  
2017

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Управление изменениями базовый курс

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Нугай Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,*  
[Evgeniya.Nigay@vvsu.ru](mailto:Evgeniya.Nigay@vvsu.ru)

*Бовыкина С.П., преподаватель Кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин*

Утверждена на заседании кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Редакция Утверждена на заседании кафедры гуманитарных и  
искусствоведческих дисциплин  
протокол №

Заведующий кафедрой (разработчика)


  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями базовый курс» 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. Решения по управлению изменениями принимаются как в отношении генеральной стратегии организации, так и по отдельным функциональным стратегиям, в том числе в области управления персоналом.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации, в том числе в сфере управления персоналом;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации, в том числе в сфере управления персоналом;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

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

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.03 «Управление персоналом» (Б-УП)	ПК-37	Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	Знания:	подходы к разработке и реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, технологии преодоления локального сопротивления изменениям
			Умения:	разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом
			Навыки:	использовать технологии преодоления локального сопротивления изменениям

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями базовый курс» обеспечивает формирование у студентов понимание теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов – технологий и методов – проведения этих изменений. Взаимодополнение теоретических подходов и практических ситуаций позволяет закрепить получаемые знания и обеспечить их прикладную ценность.

Объект изучения – организационные изменения и трансформации в организации и их особенности. Предмет дисциплины – рассмотрение вопросов организационного развития и проблем организационных изменений, изучение и анализ существующих моделей и методов (инструментов) управления организационными изменениями.

Дисциплина относится к вариативной части дисциплин. Методологическая основа дисциплины включает общенаучные и специальные методы исследования организационных изменений: сравнение, аналогия, обобщение, анализ и синтез, системный и экономический анализ, экономико-математические расчеты, экспертная оценка и т.п.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Деловая оценка персонала», «Управление персоналом организации».

#### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.03 Управление персоналом	ОФО	Б.1.В.09	7	3	55	36	18	0	1	0	53	3

#### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Организация как объект изменений	2	1	0	6	Собеседование, разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме
2	Теория управления организационными изменениями	2	1	0	5	Собеседование, разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме
3	Системный подход к управлению изменениями	4	1	0	5	Собеседование, разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме
4	Модели развития и жизненный цикл организации	4	2	0	5	Собеседование, разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме
5	Концепции и модели управления организационными изменениями	4	2	0	5	Собеседование, разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме
6	Этапы управления организационными изменениями	4	2	0	5	Разноуровневые задачи и задания по теме, реферат, тест по теме, проект
7	Стратегический аспект управления изменениями	3	1	0	5	Разноуровневые задачи и задания по теме, реферат, тест по теме, проект
8	Управление изменениями в структуре организации	3	2	0	5	Разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме, проект
9	Управление изменениями бизнес-процессов организации	4	2	0	5	Разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме, проект
10	Изменения в системе управления персоналом организации	4	2	0	5	Разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме, проект
11	Управление изменениями в организационной культуре	2	2	0	2	Разноуровневые задачи и задания по теме, тест по теме, проект
<b>Итого по таблице</b>		<b>36</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	

##### 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Организация как объект изменений.*

Содержание темы: Природа и свойства организации. Модели организации. Типология организаций. Концепция развития организации и внутренние источники развития. Взаимодействие с внешней средой и

внешние источники развития организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 2 Теория управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Понятие и значение организационных изменений. Классификация организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления изменениями. Области организационных изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 3 Системный подход к управлению изменениями.*

Содержание темы: Организация, как динамическая система. Система управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 4 Модели развития и жизненный цикл организации.*

Содержание темы: Сущность, свойства закономерности развития организации. Модели развития и жизненного цикла организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 5 Концепции и модели управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера. Концепция "жесткого" и "мягкого" управления изменениями. Модель В.А. Гончарука и выбор последовательности изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 6 Этапы управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Методы диагностики и анализа при изменениях в организации. Проектирование организационных изменений. Выбор программ и проектов проведения организационных изменений. Реализация организационных изменений. Контроль управления изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 7 Стратегический аспект управления изменениями.*

Содержание темы: Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений. Система

стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 8 Управление изменениями в структуре организации.*

Содержание темы: Понятие, виды и предпосылки реструктуризации. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации. Основные риски при осуществлении реструктуризации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 9 Управление изменениями бизнес-процессов организации.*

Содержание темы: Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 10 Изменения в системе управления персоналом организации.*

Содержание темы: Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений. Управление персоналом в условиях организационных изменений. Логические уровни поведения людей. Понятие сопротивления изменениям, виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 11 Управление изменениями в организационной культуре.*

Содержание темы: Диагностика эффективности организационной культуры. Изменения в организационной культуре. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Поддержание организационной культуры.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

## 6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)

Сценарий для изучения дисциплины:

- 1 этап. Изучить список тем лекционных и практических занятий;
- 2 этап. Ознакомиться с содержанием лекций посредством изучения презентаций и дополнительных источников информации, в том числе в обучающей электронной среде;
- 3 этап. Ознакомиться с содержанием практических заданий;
- 4 этап. Выполнить тесты, практические задания и проект, в том числе в обучающей электронной среде.

Изучение дисциплины завершается зачетом, который проводится в форме тестирования в СИТО, максимальное количество баллов за тест составляет 20. Обязательным условием допуска студента к тестированию является посещаемость лекционных и практических занятий, активная работа на семинарских занятиях, выполнение индивидуальных и групповых заданий, в том числе в электронной обучающей среде.

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости, текущую аттестацию и промежуточную аттестацию обучающихся. С этой целью создаются фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

Текущий контроль знаний студентов производится по балльной системе по результатам работы на семинарах, практических занятиях, в электронной обучающей среде.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. При организации СРС необходимо придерживаться следующих положений:

- СРС должна рассматриваться в общей совокупности всех составляющих учебного и воспитательного процессов;

- должна быть обеспечена мотивация СРС;

- СРС должна быть методически и материально технически обеспечена;

- необходим контроль усвоения материала, изученного без участия преподавателя.

В качестве самостоятельной работы студенты изучают учебную литературу, конспекты лекций, в том числе в электронной обучающей среде, готовятся к практическим занятиям, текущему и итоговому контролю по дисциплине. В каждой теме предусмотрены вопросы для самоподготовки, а также разноуровневые задачи и задания.

### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

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

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

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

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

## 9 Перечень информационных технологий

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

**Программное обеспечение:** Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-А0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

## 10 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. [ ] - : <http://www.ecsoman.edu.ru>
2. [ ] - : <http://www.inecon.ru>
3. « » [ ] - : <http://www.m-economy.ru>
4. - [ ] - : <http://www.standard-company.ru>
5. , , [ ] - , : <http://infomanagement.ru>
6. - [ ] - : <https://www.devbusiness.ru/index.html>
7. « » <http://www.dist-cons.ru>.

## 11 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации,



соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

---

## 12. Словарь основных терминов

Агент перемен – сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений.

Диагностика организационная – оперативный экспресс-анализ, по существу начальный этап анализа организации.

Жизненный цикл организации – 1. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования. 2. Предсказуемые изменения с определенной последовательностью периодов и состояний в течение времени.

Механизм управления организацией — 1. Совокупность экономических, организационных и правовых способов воздействия, обеспечивающих согласование интересов взаимодействующих сторон: объектов и субъектов управления. 2. Целенаправленные, многократно повторяющиеся циклы, в результате которых в первом контуре обратной связи происходит саморегуляция системы для сохранения ее устойчивости, а во втором контуре обратной связи осуществляется ее саморазвитие путем отбора и накопления информации.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационное изменение – переход организации из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить ее эффективность.

Организационное проектирование — как функция организации, состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационный дизайн – разработка, конструирование и эстетическое оформление организационных отношений на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии.

Организационный редизайн – важнейший элемент организационного проектирования, цель которого – проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации: ключевых компетенций, рыночной ориентации, продуктовой специализации, уровня кооперации, организационного построения.

Преобразование – организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому.

Развитие организационное — 1. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. 2. Определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными. 3. Мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

Реорганизация — перестройка организации, осуществляемая в связи с изменением целей, поставленных перед системой управления.

Реформирование — целенаправленные преобразования.

Синергия – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого отличаются от свойств и возможностей ее частей.

Сторонник перемен – сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями «спонсоров».

Управление изменениями – управление результатами предыдущей деятельности с целью внесения изменений в нынешнюю деятельность.

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Управление изменениями базовый курс»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И ИСКУССТВОВЕДЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Управление изменениями базовый курс  
Направление и направленность (профиль)  
38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения  
очная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Управление изменениями базовый курс

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):


*Нигай Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [Evgeniya.Nigay@vvsu.ru](mailto:Evgeniya.Nigay@vvsu.ru)*

*Бовыкина С.П., преподаватель Кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин*

Утвержден на заседании кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)


  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Перечень формируемых компетенций

Таблица 1 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ПК-37	Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	1

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

ПК-37 – Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике

Планируемые результаты обучения* (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	подходы к разработке и реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, технологии преодоления локального сопротивления изменениям	полное освоение теоретического материала в области разработки и реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, технологии преодоления локального сопротивления изменениям
<b>Умеет</b>	разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом	умение разработать и реализовать программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности</b>	использовать технологии преодоления локального сопротивления изменениям	наличие навыков использования технологии преодоления локального сопротивления изменениям

### 3 Перечень оценочных средств

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
Знания:	подходы к разработке и реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, технологии преодоления локального сопротивления изменениям	<p>Организация как объект изменений</p> <p>Теория управления организационными изменениями</p> <p>Системный подход к управлению изменениями</p> <p>Концепции и модели управления организационными изменениями</p> <p>Модели развития и жизненный цикл организации</p>	<p>Собеседование (п. 5.1)</p> <p>Разноуровневые задачи и задания по теме (п. 5.5)</p> <p>Тест по теме (п. 5.5)</p>	Защита и презентация проекта (п. 5.4)
Умения:	разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом	<p>Этапы управления организационными изменениями</p> <p>Стратегический аспект управления изменениями</p>	<p>Разноуровневые задачи и задания по теме (п. 5.5)</p> <p>Реферат (п. 5.3)</p> <p>Тест по теме (п. 5.5)</p> <p>Проект (п. 5.4)</p>	Защита и презентация проекта (п. 5.4)
Навыки:	использовать технологии преодоления локального сопротивления изменениям	<p>Управление изменениями в структуре организации</p> <p>Управление изменениями бизнес-процессов организации</p> <p>Изменения в системе управления персоналом организации</p> <p>Управление изменениями в организационной культуре</p>	<p>Разноуровневые задачи и задания по теме (п. 5.5)</p> <p>Тест по теме (п. 5.5)</p> <p>Проект (п. 5.4)</p>	Защита и презентация проекта (п. 5.4)

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство					
	Собеседование	Тест № 1-11	Разноуровневые задачи и задания по теме	Реферат	Проект	Итого
Лекции	6					6
Лабораторные занятия						...
Практические занятия	6		35	4	8	53
Самостоятельная работа		22	15	4		41
ЭОС						...
Промежуточная аттестация						
Итого						100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.

от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.
------------	--------------------------------------	---

## 5 Примерные оценочные средства\*\*

### 5.1 Тест по теме

1. Два важных параметра жизнедеятельности организации – гибкость и контролируемость (управляемость) выделяются в модели

Выберите один ответ:

- a. И Адизеса
- b. К. Левина
- c. Л. Грейнера
- d. Б. Ливехуда и Ф. Глазла

2. "Кризис лидерства" прослеживается в модели организационного развития

Выберите один ответ:

- a. Б. Ливехуда и Ф. Глазла
- b. Л. Грейнера
- c. К. Левина
- d. И. Адизеса

3. Какому закону диалектического развития соответствует приведенное ниже описание.

Сталкиваясь с противоречием в процессе развития, система возвращается к форме существования, которая была характерна для нее на предыдущем этапе, при этом «старая» форма значительно преобразуется и изменяется.

Выберите один ответ:

- a. закон перехода количества в качество
- b. закон диалектической противоречивости
- c. закон развития и расширения
- d. закон диалектического синтеза

К основным признакам (свойствам) развития не относится

Выберите один ответ:

- a. качественный характер изменений
- b. направленность
- c. временные рамки
- d. необратимость

Рост показателей объема производимой требует совершенствования организации производственного процесса. Такой способ развития организации, с точки зрения законов диалектики, соответствует закону

Выберите один ответ:

- a. количественного развития
- b. перехода количества в качество
- c. качественного совершенствования
- d. диалектической противоречивости

### Краткие методические указания

Тест выдается студентами в электронной обучающей среде Moodle. Тест состоит из 10 вопросов. . Студенту необходимо за 10 минут решить тестовые задания. При условии правильного их решения ставится 2 балла, в зависимости от соотношения правильных и неверных ответов распределяются баллы от 2 до 0.

Тест не пересдается.

#### Шкала оценки

Баллы	Описание
2	Даны правильные ответы на все тестовые задания
1,5	Допускается 2 неправильных ответа
1	Допускается 4 неправильных ответа
0,5	Более 4-х неправильных ответов.

#### 5.2 Список вопросов к устному собеседованию

1. Дайте определение термина «организационное изменение».
2. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.
3. По каким признакам классифицируются организационные изменения?
4. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?
5. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
6. Какова роль изменений в организации?

### Краткие методические указания

Собеседование направлено на выявление объема знаний по определенной теме дисциплины. Данное средство контроля проводится преподавателем выборочно на практических занятиях. Студенту после публичного выступления задаются вопросы в рамках его рассматриваемой темы, с целью раскрытия объема усвоенных им знаний по изучаемому материалу дисциплины. В зависимости от полноты и правильности ответа ставится максимальное количество баллов - 2. Если студент не отвечает на вопросы и плохо ориентируется в материале ставится 0 баллов.

#### Шкала оценки

Баллы	Описание
2	Даны полные ответы на поставленные вопросы, высказано собственное мнение, при необходимости приведены примеры.
1,5	Дан неполный ответ, высказано собственное мнение, возникли некоторые трудности с приведением примера.
1	Ответ дан неполный, мнение высказано, примеры не приведены
0,5	Дан неполный ответ, мнение не высказано, примеры не приведены.

#### 5.3 Реферат

Выполнение рефератов предназначено для закрепления студентами полученных знаний, а также для рассмотрения дополнительной информации, не освещенной в процессе изучения курса. Подготовка реферата предполагает выбор и согласование темы, подбор литературы, составление плана и написание работы.

Реферат должен быть выполнен в файле формата MS Word, объем не более 10 страниц, шрифт times new, 1,5 интервал. Обязательно должен включать 3 раздела - теоретический, аналитический, рекомендательный.

Обязательна публичная презентация на практическом занятии. В презентации необходимо осветить содержание и основные выводы. Максимум 8-10 слайдов, продолжительность 5-8 минут.



Слайды должны содержать структурно-логические схемы, самостоятельно составленные студентом, и минимум текстового материала.

Темы рефератов:

#### Краткие методические указания

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

#### Шкала оценки

Реферат

Баллы	Описание
4 балла	реферат полностью раскрывает тему, имеется четко выделенная структура, оформление и объем соответствуют требованиям
3 балла	реферат частично раскрывает тему, структура соблюдена в полностью, оформление и объем выполнены с незначительными нарушениями
2 балла	реферат не имеет четкой структуры, но в целом содержание соответствует теме; оформление и объем соответствуют требованиям либо с незначительными нарушениями
1-0 балл(ов)	реферат выполнен, но не соответствует требованиям

Презентация

Баллы	Описание
4 балла	презентация полностью раскрывает тему, оформление презентации и продолжительность соответствуют требованиям
3 балла	презентация полностью раскрывает тему, оформление презентации и продолжительность выполнены с незначительными нарушениями
2 балла	презентация не имеет четкой структуры, но в целом содержание соответствует теме; оформление и объем соответствуют требованиям либо с незначительными нарушениями
1-0 балл(ов)	презентация выполнена, но не соответствует требованиям

#### 5.4 Проект

Выполнение совместного проекта предполагает участие всей группы в разработке проекта управления изменениями организации.

На примере известной компании необходимо поэтапно проследить и самостоятельно спроектировать процесс управления организационными изменениями.

Группа делится на команды по 5 человек, каждый из которых является ответственным за отчет по соответствующему этапу. Каждая команда представляет свой проект для совместного обсуждения и взаимного оценивания.

##### **Порядок выполнения работы:**

Необходимо выбрать известную, реально функционирующую компанию (отечественную или зарубежную). На основе изучения и анализа ее деятельности из открытых источников, команда должна определить и обосновать необходимость реализации организационных *изменений* в любой области ее деятельности (организационная структура, управление персоналом, бизнес-процессы и др.). В результате необходимо разработать программу мероприятий по управлению

изменениями в компании и представить отчет в виде презентации, в соответствии с выделенными этапами: диагностика, проектирование, выбор программ и проектов, реализация и контроль.

Проект должен быть представлен в виде файла формата Power Point. Обязательна публичная презентация.

#### **Структура презентации:**

1. Характеристика компании: краткая история, основные виды деятельности, активы, масштабы деятельности и величина оборота, целевые рынки, стратегия, технология.

2. Диагностика: применение 1-2 методик диагностики деятельности компании (SWOT-анализ, PEST-анализ, причинно-следственная схема К. Исикавы, анализ поля сил К. Левина) и выявление направлений возможных изменений.

2. Проектирование: создание прообраза будущей организации, проектирование каждого элемента организационных изменений с учетом внешней среды, формирование механизма управления с учетом специфики организационных изменений.

3. Выбор программ и проектов: выбор инструментов проведения изменений и обоснование механизма их использования (бенчмаркинг, шесть сигм, TQM, сбалансированная система показателей).

4. Реализация: выбор подхода к реализации проекта изменений, составление программы мероприятий, установление сроков и расчет бюджета.

5. Контроль: обоснование механизма осуществления контроля, оценка эффективности предложенных мероприятий.

#### **Шкала оценки**

Оценивается как в целом работа команды, так и индивидуальный вклад каждого участника. Каждый студент самостоятельно представляет свой этап процесса управления изменениями в выбранной командой компании.

Баллы	Описание
8 баллов	Презентация этапа полностью соответствует требованиям: в работе преобладают самостоятельно составленные схемы, графики, таблицы, выводы сформулированы тезисно, студент свободно владеет материалом, грамотно и доступно излагает свои предложения
6-7 баллов	Презентация этапа соответствует требованиям частично: работа выполнена самостоятельно, студент грамотно и доступно излагает материал, имеются недочеты в оформлении презентации, присутствуют самостоятельно составленные схемы и графики, но имеется избыток текстовых вставок.
4-5 баллов	Презентация этапа в значительной степени не соответствует требованиям: работа выполнена самостоятельно лишь отчасти, преобладают вставленные из интернет-страниц формулировки и выводы, схемы и графики выполнены несамостоятельно, студент слабо ориентируется, читает материал, имеются недочеты в оформлении презентации.
0-3 баллов	Презентация не соответствует требованиям. Представленный материал не обоснован. Студент не ориентируется в нем.

#### **5.5 Разноуровневые задачи и задания по теме**

##### **Задание к теме 5 «Анализ деятельности компаний»**

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

**Пример 1.** Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть

деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

**Пример 2.** Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

**Пример 3.** Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа.

Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

### Вопросы

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

### Шкала оценки

Баллы	Описание
5 баллов	представлены верные, обоснованные, развернутые ответы на все вопросы, ответ емкий и краткий, соответствует требуемому объему
3-4 балла	представлены ответы на все вопросы, но недостаточно обоснованы, не все ответы верны, объем не соответствует требованиям
1-2 балла	представлены неверные ответы со слабым обоснованием, объем не соответствует требованиям