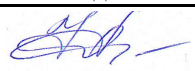
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Шифр	Наименование дисциплины (модуля)
Б1.О	**Управление изменениями**

Код направления подготовки	38.04.02
Направление подготовки	Менеджмент
Наименование (я) ОПОП (направленность / профиль)	Управление человеческим капиталом
Уровень образования	магистр
Форма обучения	заочная

Разработчики:

Должность	Учёная степень, звание	Подпись	ФИО
Профессор	доктор экономических наук, профессор		Лысенко Юлия Валентиновна

Рабочая программа рассмотрена и одобрена (обновлена) на заседании кафедры (структурного подразделения)

Кафедра	Заведующий кафедрой	Номер протокола	Дата протокола	Подпись
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	14.09.2021	

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка 3
2. Трудоемкость дисциплины (модуля) и видов занятий по дисциплине (модулю) 5
3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 6
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 11
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) 12
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
7. Перечень образовательных технологий 21
8. Описание материально-технической базы 22

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Управление изменениями» относится к модулю обязательной части Блока 1 «Дисциплины/модули» основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень образования магистр). Дисциплина является обязательной к изучению.

1.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 час.

1.3 Изучение дисциплины «Управление изменениями» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися следующих дисциплин: «Теория организации и организационное поведение», «Управленческая экономика», «Частно-государственное партнерство», «Экономика отрасли», при проведении следующих практик: «учебная практика (научно-исследовательская работа)».

1.4 Дисциплина «Управление изменениями» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «Бизнес-аналитика», «Информационные технологии управления бизнес-процессами», «Современные экономические и управленческие концепции», «Стратегическое управление человеческим капиталом», «Управление инвестициями», «Управление проектами», «Управление устойчивым развитием», «Экономико-математические методы и модели в управлении», для проведения следующих практик: «производственная практика (научно-исследовательская работа)», «производственная практика (по профилю профессиональной деятельности)», «производственная практика (преддипломная)».

1.5 Цель изучения дисциплины:

дать понимание системы научных методов и способов современных подходов к управлению организационными изменениями с учетом формирования навыков поведения работника в системе постоянных изменений в компании

1.6 Задачи дисциплины:

1) освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности

2) приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии

3) развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании

4) формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации

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

№ п/п	Код и наименование компетенции по ФГОС
	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ОПК-3 способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.
	ОПК.3.1 Знает методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений.
	ОПК.3.2 Умеет оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно – управленческих решений.
	ОПК.3.3 Владеет приемами реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамичной среды.

№ п/п	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательные результаты по дисциплине
1	ОПК.3.1 Знает методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений.	З.1 Знать методы принятия обоснованных организационно-управленческих решений
2	ОПК.3.2 Умеет оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно – управленческих решений.	У.1 Уметь оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений

3	ОПК.3.3 Владеет приемами реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамичной среды.	В.1 Владеть приемами реализации организационно-управленческих решений в условиях сложно (в том числе кросс-культурной) динамичной среды

2. ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Наименование раздела дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Итого часов
	Л	ПЗ	СРС	
Итого по дисциплине	**4**	**8**	**87**	**99**
Первый период контроля				
Управления изменениями в организации	***2***	***4***	***42***	***48***
Организационная адаптация и изменение		2	20	22
Диагностика организационной культуры	2	2	22	26
Организационное сопротивление изменениям	***2***	***4***	***45***	***51***
Реструктуризация организации	2	2	24	28
Управление знаниями		2	21	23
Итого по видам учебной работы	4	8	87	99
Форма промежуточной аттестации				
Экзамен				9
Итого за Первый период контроля				**108**

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Лекции

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	**Трудоемкость (кол-во часов)**
1. Управления изменениями в организации	***2***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	
1.1. Диагностика организационной культуры Содержание организационной культуры. Организационное развитие как метод изменения организационной культуры. Классификация организационных культур. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры. Компоненты корпоративной культуры. Стадии развития корпоративной культуры. Адаптирующаяся организационная культура. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой Учебно-методическая литература: 2, 3, 5, 6 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
2. Организационное сопротивление изменениям	***2***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	
2.1. Реструктуризация организации Изменения в организационной стратегии. Изменение организационно-правовой формы. Изменения в структуре и системах управления. Реинжиниринг бизнес-процессов. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации. Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

3.2 Практические

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	**Трудоемкость (кол-во часов)**
1. Управления изменениями в организации	***4***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	
1.1. Организационная адаптация и изменение Задача. Определить объем продукции (в абсолютном выражении), дополни¬тельно полученной в отчетном периоде за счет а) изменения объема основных производственных фондов, б) повышения доли оборудования в составе основных производственных фондов; в) лучшего использования оборудования (фондоотдачи), если известно, что продукция пред¬приятия увеличилась с 54 млн. руб. в базисном периоде до 61 млн. руб. в отчетном периоде, при увеличении стоимости всех основных произ¬водственных фондов на 6% и повышении доли оборудования в стоимости всех фондов на 10%. Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 5, 6 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

1.2. Диагностика организационной культуры Задача. Среднечасовая выработка (а) увеличилась в отчетном периоде по сравнению с базисным на 16%, средняя фактическая продолжительность рабочего дня (б) сократилась на 2%, число дней отработанных одним рабочим в году (в) увеличилось на 1%, а число рабочих сократилось на 10%. Определить, как изменился объем произведенной продукции (в млн. руб.) в результате действия каждого из этих факторов в отдельности, если известно, что в отчетном периоде произвели продукции на 100 млн. руб. Учебно-методическая литература: 2, 3, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
2. Организационное сопротивление изменениям	***4***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	
2.1. Реструктуризация организации Задача. По предприятию за два периода имеются следующие данные, тыс.руб. Показатели предыдущий отчетный 1. Основные производственные фонды 50106 50445 2. Оборотные средства 22147 53522 3. Себестоимость всей продукции 14954 47392 4. Объем произведенной валовой продукции 872470 908151 Требуется определить показатели экономического роста и дать оценку характера развития предприятия на основе определяющих моментов. Задача. Месячный план строительно-монтажных работ был выполнен по СМУ на 108%. Выполнение плана за этот период по среднесписочному числу рабочих - 96%, числу дней работы на одного рабочего - 102%, по средней продолжительности рабочего дня - 94%. Определить степень вы¬полнения плана по среднечасовой выработке рабочих. Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 6 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
2.2. Управление знаниями Задача. Количество пряжи, выработанной поддельным цехом фабрики, увеличилось по сравнению с прошлым годом в полтора раза, а количество пряжи, вырабатывавшейся за 1 чел/час, возросло на 10%. Определить, как изменилось общее число отработанных чел/часов. Учебно-методическая литература: 1, 3, 5, 6 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

3.3 СРС

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения	**Трудоемкость (кол-во часов)**
1. Управления изменениями в организации	***42***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	

1.1. Организационная адаптация и изменение ***Задание для самостоятельного выполнения студентом:*** Задача На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500тыс.руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения. Задача. Определить показатели производительности труда: среднегодовой, среднедневной и среднечасовой, если за год продукции выработано на сумму 10000 тыс.руб., среднесписочная численность рабочих – 380 человек, количество рабочих дней в году 204, эффективная продолжительность рабочего дня – 8 ч. Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	20
1.2. Диагностика организационной культуры ***Задание для самостоятельного выполнения студентом:*** Задача. Имеются два варианта приобретения недвижимости. Требуется дать оценку каждому варианту и на ее основе выбрать наиболее выгодный. Показатели Вариант 1 Вариант 2 1. Ставка земельного налога, руб./кв.м 3,5 3,5 2. Площадь земельного участка, тыс.кв.м 40 60 3. Сметная стоимость строительства, тыс.руб. 1000 1200 4. Косвенные издержки, % 20 18 5. Норма прибыли, % 20 20 6. Износ сооружения от сметной стоимости, % 2 4 7. Стоимость вспомогательных зданий и сооружений, тыс.руб. 200 250 Задача. Собственник предприятия выделил 88 ден. ед. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько ден. ед. получит каждый работник, если один из них потратил 3 часа, второй – 25/16 часов, третий – 5 часов. Задача. Месячный оклад начальника отдела кадров фирмы составляет 1800 ден. ед. Рассчитать сумму его заработной платы за текущий месяц, если из 23 рабочих дней по графику от отработал 20 дней: 3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы. Размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце – 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику, размер премии составляет 25% оклада. Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	22
2. Организационное сопротивление изменениям	***45***
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ОПК-3: З.1 (ОПК.3.1), У.1 (ОПК.3.2), В.1 (ОПК.3.3)	

2.1.	Реструктуризация организации ***Задание для самостоятельного выполнения студентом:*** Задача. Производство продукции и брак произведенный при этом за два года характеризуются следующими данными Показатели Предыдущий год Отчетный год 1. Валовая продукция по себестоимости 80000 82000 2. Себестоимость окончательно забракованных изделий 1200 980 3. Расходы по исправлению брака 600 540 4. Стоимость окончательного брака по цене возможного использования 50 60 5. Взыскано с поставщиков за поставку недоброкачественных материалов 320 180 6. Взыскано за брак с виновных лиц 30 50 Дать оценку производства брака по годам, ее динамику и сделать выводы. Задача. По предприятию за два периода имеются следующие данные, тыс.руб. Показатели предыдущий отчетный 1. Основные производственные фонды 50106 50445 2. Оборотные средства 22147 53522 3. Себестоимость всей продукции 14954 47392 4. Объем произведенной валовой продукции 872470 908151 Требуется определить показатели экономического роста и дать оценку характера развития предприятия на основе определяющих моментов. Задача. Дневная заработная плата – 120 ден. ед. Продолжительность рабочего дня – 8 часов. Определите, как изменится цена 1 часа труда, если: рабочий день увеличится до 10 часов, а повременная заработная плата – до 130 ден. ед. за день; интенсивность труда возрастет на 10%, а заработная плата – на 5%. Что такое «цена часа труда»? Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	24

2.2. Управление знаниями ***Задание для самостоятельного выполнения студентом:*** Задача. Производство валовой и товарной продукции за два периода характеризуются данными. Требуется определить относительное и абсолютное изменение товарной продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным (предшествующим) в целом, в том числе за счет изменения произведенной валовой продукции и процента товарности. Показатели Предыдущий период Отчетный период 1. Валовая продукция, тыс.руб. 1800 2100 2. Товарная продукция, тыс. руб. 1080 1680 3. Процент товарности 60 80 (стр.2 : стр.1) * 100, % 1800 Задача. Производство продукции и брак произведенный при этом за два года характеризуются следующими данными, руб. Показатели Предыдущий год Отчетный год 1. Валовая продукция по себестоимости 80000 82000 2. Себестоимость окончательно забракованных изделий 1200 980 3. Расходы по исправлению брака 600 540 4. Стоимость окончательного брака по цене возможного использования 50 60 5. Взыскано с поставщиков за поставку недоброкачественных материалов 320 180 6. Взыскано за брак с виновных лиц 30 50 Дать оценку производства брака по годам, ее динамику и сделать выводы. Учебно-методическая литература: 1, 3, 4, 5 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	21

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
	Основная литература	
1	Добреньков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А.. — Москва : Академический проект, 2020. — 281 c. — ISBN 978-5-8291-4004-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110111.html	https://www.iprbookshop.ru/110111.html
2	Шермет М.А. Управление изменениями : учебное пособие / Шермет М.А.. — Москва : Дело, 2015. — 128 c. — ISBN 978-5-7749-1019-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/51118.html	https://www.iprbookshop.ru/51118.html
3	Элияшева М.И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / Элияшева М.И.. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 c. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/84173.html	https://www.iprbookshop.ru/84173.html
	Дополнительная литература	
4	Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / Конев А.Н.. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 c. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72886.html (дата обращения: 01.12.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/72886	https://www.iprbookshop.ru/72886.html
5	Уварова С.С. Организационно-экономические изменения инвестиционно-строительного комплекса на микроуровне. Управление и анализ : монография / Уварова С.С., Беляева С.В., Канхва В.С.. — Москва : Издательство Московского государственного строительного университета, 2017. — 187 c. — ISBN 978-5-7264-1555-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/89590.html (дата обращения: 01.12.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	https://www.iprbookshop.ru/89590.html
6	Ташмен Майкл Победить с помощью инноваций : практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен Майкл, Чарльз О'Райли III. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 288 c. — ISBN 978-5-9614-4774-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82764.html	https://www.iprbookshop.ru/82764.html

4.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование базы данных	Ссылка на ресурс
1	База данных финансово-экономические показатели Российской Федерации	https://www.minfin.ru/ru/statistics/
2	База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ»	https://www.minfin.ru/ru/statistics/
3	Справочная правовая система Консультант плюс	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

5.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Код компетенции по ФГОС			
Код образовательного результата дисциплины	Текущий контроль		Промежуточная аттестация
	Тест	Задача	Зачет/Экзамен
ОПК-3			
З.1 (ОПК.3.1)	+	+	+
У.1 (ОПК.3.2)	+	+	+
В.1 (ОПК.3.3)	+	+	+

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

5.2.1. Текущий контроль.

Типовые задания к разделу "Управления изменениями в организации":

1. Задача

Задача.
Объем товарной продукции по плану на год - 620 млн. руб. Фондоотдача по плану - 3,18 руб.
Фактически фондоемкость уменьшилась на 12%, а среднегодовая стоимость основных средств осталась без изменения.
Рассчитать показатели эффективности использования основных средств по плану и фактически.

Задача.
Вычислить плановую прибыль методом прямого счета исходя из производственной программы предприятия. Коммерческие расходы планируются в размере 10% к производственной себестоимости товарной продукции. Остатки продукции на начало года - 5 тыс. штук, план производства продукции - 150 тыс. штук, остаток на конец года — 2 тыс. штук.
Производственная себестоимость единицы продукции - 900 руб. Отпускная цена единицы продукции - 1300 руб.
Количество баллов: 60

2. Тест

1. На этой стадии ЖЦО доминируют административная и интеграционная роли согласно коду PAEI, остальные – присутствуют, но не играют существенной роли. Отметьте стадию ЖЦО (1 балл):
• Бюрократизация
• Младенчество
• Аристократизм
• Расцвет
• Юность
• Давай-давай
• Салем Сити
2. На какой стадии ЖЦО происходит эмоциональное перерождение компании? Отметьте стадию (1 балл):
• Младенчество
• Аристократизм
• Расцвет
• Юность
• Давай-давай

3. Характеристики этого типа руководителя следующие: энтузиаст, инноватор, никогда не скучен, типичная жалоба – ничего не доводится до конца, стиль подчиненных - клакеры, совещания проводятся часто и спонтанно. Отметьте тип руководителя (1 балл):
• Администратор
• Предприниматель
• Интегратор
• Одинокий рейнджер
• Бюрократ
• Поджигатель
• Суперпоследователь
• Производитель
4. Компания выходит на международные рынки и начинает экспорт продукции. Отметьте тип организационных изменений (1 балл):
• Изменения в технологии
• Изменения в товарах и услугах.
• Изменения в стратегии и структуре
• Изменения в культуре
5. В компании поставлена цель изменений – увеличение объема продаж на 30%. Отметьте цифрами первичный и вторичный рычаг изменений (т.е. отметьте правильный ответ цифрами: 1 – первичный рычаг и 2 – вторичный рычаг) (1 балл):
• Парадигма
• Системы контроля
• Организационная структура
• Структура власти
• Символы
• Истории
• Рутины и ритуалы
6. Данное требование трансформационного треугольника означает, что все три оси процесса преобразований должны взаимно усиливать друг друга. Отметьте это требование (1 балл):
• Сфокусированность
• Интегрированность
• Сбалансированность
• Командная работа
7. В чем выражается основная цель организационных изменений?
• В повышении эффективности производства.
• В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
• В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
• В учете потребностей персонала.
8. К причинам организационных изменений относятся:
• Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.
• Наличие кризиса.
• Убыточная работа предприятия.
9. Модель К. Левина включает следующие фазы:
• Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
• Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
• Размораживание, движение, замораживание.
• Ни один ответ не верен.
10. Сопротивление изменениям объясняется:
• Изменением в балансе власти.
• Особенностями человеческой психики
• Ошибками в управлении.
• Угрозой сложившимся социальным отношениям
11. Основные виды сопротивления включают:
• Логическое, психологическое, технологическое.
• Индивидуальное , групповое, системное
• Интуитивное социальное и логическое,
• Субъективное, объективное и ситуационное.
12. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
• Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
• В большинстве случаев дорогостоящий метод.
• Используется при необходимости адаптации сотрудников.
• Сравнительно быстрое решение проблемы.
13. Вовлечение сотрудников в изменения:
• Требует много времени на процесс.
• Снижает эффективность изменения.

• Приводит к возникновению проблем в будущем.
• Предпочтительнее принуждения.
14. Организационная культура это
• Элемент внешней среды организации.
• Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
• Один из объектов намеченного изменения.
• Объект внимания в "обучающейся организации".
15. Причиной реструктуризации является:
• Изменение стратегии компании.
• Изменение расписания работы.
• Перераспределение ответственности подразделений.
• Завершение очередного производственного цикла.
16. Верны ли утверждения?
• Первопричина организационных изменений - действие сил, внешних по отношению к организации
• Первопричина организационных изменений - действие сил, внутренних по отношению к организации
17. Концепция, согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и умирают, - это концепция _____ цикла
18. К побуждающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
• Уменьшение потоков денежных средств
• Менеджеры не осознают возможных альтернатив
• Возрастание издержек
• Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
19. К сдерживающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
• Проявление инициативы не приветствуется
• Сокращение объема продаж
• Снижение качества продукции
• Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
20. Верны ли утверждения?
• Скрытое сопротивление организационным изменениям более опасно, чем явное
• Явное сопротивление организационным изменениям более опасно, чем скрытое
Подберите правильный ответ
Количество баллов: 40

Типовые задания к разделу "Организационное сопротивление изменениям":

1. Задача

Задача.
Определите, как изменится число занятых работников, интенсивность труда, средний заработок рабочего и расход предпринимателя на упаковку одного изделия, если произойдет замена старой системы организации труда на новую (исходные данные приведены в таблице).

Данные об упаковочном производстве	Старая система	Новая система
Число рабочих, занятых упаковкой производимой продукции	50	30
Средняя интенсивность труда одного рабочего, шт.	20	48
Средний заработок одного рабочего, ден. ед.	200	300

Задача.
Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:
– чистая прибыль (Пч) 15 тыс. руб.;
– выручка от продаж 90 тыс. руб.;
– стоимость имущества активов 500 тыс. руб.;
– собственный капитал 115 тыс. руб.;
– совокупный капитал 500 тыс. руб.
Рассчитать рентабельность собственного капитала.

Задача.
Деятельность предприятия на конец отчетного года характеризуется следующими данными:
– выручка от реализации в отчетном году 9 млн. 500 тыс. руб.
– средний остаток оборотных средств 3 млн. 500 тыс. руб.
– выручка от реализации прошлого года 9000 тыс. руб.
– коэффициент закрепления прошлого года 0,5.
Определите показатели характеризующие эффективность использования оборотных средств.

На начало текущего года стоимость основных средств на предприятии - 69 400 тыс. руб. В течение года вводятся новые основные средства: с 1 апреля на 8 300 тыс. руб., а в августе - на 5 700 тыс. руб.
В сентябре выбывают основные средства на 9 600 тыс. руб. В плановом году предполагается увеличить среднегодовую стоимость основных средств на 3 400 тыс. руб.
Выручка от реализации продукции в текущем году 210 300 тыс. руб., в плановом году - 250 600 тыс. руб.
Рассчитать показатели эффективности использования основных средств в текущем и плановом годах.
Количество баллов: 60

2. Тест

1) Какое положение лежит в основе модели организационных изменений американского социолога Курта Левина?
А) понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.
Б) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами;
В) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действия
2) Какие стадии организационных изменений входят в модель Э. Шейна?
А) Разблокирование; Изменение; Заблокирование
Б) размораживания; когнитивное реструктурирование; замораживание
В) транзактные изменения и трансформационные изменения.
3) Какие этапы входят в модель процесса управления организационными изменениями Л. Грейнера
А) давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание;
Б) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
В) эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.
Г) Все выше перечисленные этапы.
4) Кто является автором универсальной модели системной стратегии, состоящей из восьми этапов: описание системы; определение целей и ограничений: формулирование критериев достижения целей; разработка вариантов; моделирование вариантов (выборочно); оценка достижения цели с помощью критериев; разработка стратегии осуществления; реализация.
А) Линк
Б) Э. Шейн
В) Л. Грейнер
5) Кто является автором модели процесса управления организационными изменениями, состоящей из шести этапов: давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.
А) К. Левин
Б) Л. Грейнер
В) Э. Шейн
6) Какие подходы к управлению изменениями были предложены Тюрли:
А) Директивный; Переговорный; Аналитический
Б) Завоевание «сердец и умов»; Основанный на действии
В) Все выше перечисленные подходы
7) Какие типы управления преобразованиями и сопротивления персонала входят в классификацию методов проведения изменений, данную И. Ансоффом
А) принудительное управление переменами; кризисное управление;
Б) адаптивные изменения; метод управляемого сопротивления (аккордеона)
В) Все выше перечисленные факторы
8) Сколько факторов преодоления сопротивления изменениям выделяется по Э.Хьюзу
А) 8
Б) 6
В) 4
9) Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:
А) кооптация
Б) манипуляция
В) лидерство
Г) явное принуждение
10). Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:
А) информирование и общение
Б) участие и вовлеченность
В) помощь и поддержка
Г) переговоры и соглашения
11. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
А) участие и вовлеченность

Б) информирование и общение
В) переговоры и соглашения
Г) помощь и поддержка
12. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» – это формулировка:
А) директивной стратегии
Б) нормативной стратегии
В) аналитической стратегии
Г) стратегии, основанной на переговорах
13. Аналитическая стратегия подразумевает:
А) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
Б) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
В) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению
14. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:
А) саморегулирующаяся организация
Б) самообучающаяся организация
В) саморазвивающаяся организация
Г) самоорганизующаяся организация
15. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:
А) эгоиз

Б) командность
В) принуждение
16 Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:
А) директивной стратегии
Б) стратегии, основной на переговорах
В) нормативной стратегии
Г) аналитической стратегии
17. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):
А) темпа осуществления изменений
Б) степени управления со стороны менеджеров
В) использования внешних структур
Г) степени выполнения указаний подчиненными
Д) степени регламентированности процессов
18. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:
А) разработка перспективы
Б) создание группы единомышленников
В) создание коалиции
Г) институализация нового образа действий
19. Модель СТВ предусматривает следующие фазы:
а) диагностика, проектирование, внедрение
Б) проектирование, внедрение, корректировка
В) диагностика, проверка, внедрение
С) анализ, решение, контроль
20. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:
А) организационное развитие
Б) планирование
В) реинжиниринг
Г) реструктуризация
21. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:
а) размораживание
Б) изменение
В) решение проблемы
Г) замораживание
22. «Агент изменений» - это:
А) человек, играющий роль проводника изменений в организации
Б) человек, сопротивляющийся изменениям
В) представитель сторонней организации, консультант
23. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:
А) новое организационное подразделение
Б) целевая группа

В) эксперимент
Г) специальный проект или задание
24.Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников – это:
А) технологии
Б) размер
В) культура
Г) внешняя среда
25. Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:
а) стратегии, основанной на переговорах
Б) стратегии, ориентированной на действия
В) аналитической стратегии
Г) директивной стратегии
26. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:
А) стратегии, основанной на переговорах
Б) стратегии, ориентированной на действия
В) аналитической стратегии
Г) директивной стратегии
Д) нормативной стратегии
27. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Грейнером, состоит из _ этапов:
А) 4
Б) 5
В) 6
Г) 7
28. Подберите правильные ответ:
А) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
Б) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений
В) автократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений
Г) демократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений ?
29. К основным видам организационных изменений относится:
а) изменение целей и продукта.
Б) изменение структуры и технологии.
В) изменение контрактов.
Г) изменение внешней среды.
30. В чем выражается основная цель изменений?
А) в повышении эффективности производства.
Б) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
В) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
Г) в учете потребностей персонала
Количество баллов: 40

5.2.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Первый период контроля

1. Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Понятие и цели изменений в организациях
2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента
3. Организационный подход в менеджменте
4. Организация как открытая система
5. Разрешение (лечение) организационных патологий
6. Понятие скорости и глубины организационных изменений
7. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
8. Способы вмешательства и рычаги изменений
9. Понятие и сущность организационного развития
10. Особенности организационного развития
11. Применение подхода организационного развития

12. Видение в системе организационного развития
13. Причины сопротивления изменениям
14. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты
15. Методы преодоления сопротивления изменениям
16. Целесообразность применения методов организационного развития
17. Структурные и культурные изменения в организации
18. Метод анализа силовых полей К. Левина
19. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений
20. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина
21. Эффективность организационного развития
22. Модель организационных изменений «7С»
23. Теория Е организационных изменений Бира
24. Теория О организационных изменений Н. Нориа
25. Модель "кривая перемен" Д. Дакка
26. Модель организационных изменений Грейнера
27. Изменения в организационной стратегии
28. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации
29. Понятие и сущность организационной культуры организации. Значение культуры в осуществлении стратегии организационных изменений
30. Классификация и виды организационных культур
31. Сравнительная характеристика моделей организационных культур
32. Понятие сильной и слабой культуры. Принципы формирования адаптивной организационной культуры
33. Влияние культуры на организационную эффективность
34. Национальные черты российской (европейской, американской и пр.) организационной культуры
35. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры. Признаки обучающейся организации Сенге
36. Теория создания организационного знания Такеучи
37. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы
38. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером
39. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием»
40. Основные уровни и формы участия

Типовые практические задания:

1. Задача. На начало текущего года стоимость основных средств на предприятии - 69 400 тыс. руб. В течение года вводятся новые основные средства: с 1 апреля на 8 300 тыс. руб., а в августе - на 5 700 тыс. руб.
В сентябре выбывают основные средства на 9 600 тыс. руб. В плановом году предполагается увеличить среднегодовую стоимость основных средств на 3 400 тыс. руб.
Выручка от реализации продукции в текущем году 210 300 тыс. руб., в плановом году - 250 600 тыс. руб.
Рассчитать показатели эффективности использования основных средств в текущем и плановом годах.

2. Задача. Деятельность предприятия на конец отчетного года характеризуется следующими данными:
– выручка от реализации в отчетном году 9 млн. 500 тыс. руб.
– средний остаток оборотных средств 3 млн. 500 тыс. руб.
– выручка от реализации прошлого года 9000 тыс. руб.
– коэффициент закрепления прошлого года 0,5.
Определите показатели характеризующие эффективность использования оборотных средств.

3. Задача. Определить показатели производительности труда: среднегодовой, среднедневной и среднечасовой, если за год продукции выработано на сумму 10000 тыс.руб., среднесписочная численность рабочих – 380 человек, количество рабочих дней в году 204, эффективная продолжительность рабочего дня – 8 ч.

4. Задача. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500тыс.руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения.

5. Задача. Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:
– чистая прибыль (Пч) 15 тыс. руб.;
– выручка от продаж 90 тыс. руб.;
– стоимость имущества активов 500 тыс. руб.;
– собственный капитал 115 тыс. руб.;
– совокупный капитал 500 тыс. руб.
Рассчитать рентабельность собственного капитала.

5.3. Примерные критерии оценивания ответа студентов на экзамене (зачете):

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	- дается комплексная оценка предложенной ситуации - демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять - последовательное, правильное выполнение всех заданий - умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Хорошо"	- дается комплексная оценка предложенной ситуации - демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять - последовательное, правильное выполнение всех заданий - возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя - умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Удовлетворительно" ("зачтено")	- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации - неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя - выполнение заданий при подсказке преподавателя - затруднения в формулировке выводов
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	- неправильная оценка предложенной ситуации - отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекции

Лекция - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой устное, монологическое, систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала с демонстрацией слайдов и фильмов. Работа обучающихся на лекции включает в себя: составление или слежение за планом чтения лекции, написание конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.

Требования к конспекту лекций: краткость, схематичность, последовательная фиксация основных положений, выводов, формулировок, обобщений. В конспекте нужно помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Последующая работа над материалом лекции предусматривает проверку терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. В конспекте нужно обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

2. Практические

Практические (семинарские занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий и семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

3. Экзамен

Экзамен преследует цель оценить работу обучающегося за определенный курс: полученные теоретические знания, их прочность, развитие логического и творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умения анализировать и синтезировать полученные знания и применять их для решения практических задач.

Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, утвержденным заведующим кафедрой. Экзаменационный билет включает в себя два вопроса и задачи. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения обучающихся не позднее чем за один месяц до экзаменационной сессии.

В процессе подготовки к экзамену организована предэкзаменационная консультация для всех учебных групп.

При любой форме проведения экзаменов по билетам экзаменатору предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы, задачи и примеры по программе данной дисциплины. Дополнительные вопросы, также как и основные вопросы билета, требуют развернутого ответа.

Результат экзамена выражается оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

4. Тест

Тест это система стандартизированных вопросов (заданий), позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. Преподаватель доводит до сведения студентов информацию о проведении теста, его форме, а также о разделе (теме) дисциплины, выносимой на тестирование.

При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

- проработать информационный материал по дисциплине. Проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- выяснить все условия тестирования заранее. Необходимо знать, сколько тестов вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.
- работая с тестами, внимательно и до конца прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов; выбрать правильные (их может быть несколько); на отдельном листке ответов выписать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам. В случае компьютерного тестирования указать ответ в соответствующем поле (полях);
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.
- решить в первую очередь задания, не вызывающие трудностей, к трудному вопросу вернуться в конце.
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

5. Задача

Задачи позволяют оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Алгоритм решения задач:

1.Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2.Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиск решения.

3.Произведите краткую запись условия задания.

4.Если необходимо, составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5.Установите связь между искомыми величинами и данными; определите метод решения задания, составьте план решения.

6.Выполните план решения, обосновывая каждое действие.

7.Проверьте правильность решения задания.

8.Произведите оценку реальности полученного решения.

9.Запишите ответ.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. Развивающее обучение

8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ

1. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
2. учебная аудитория для лекционных занятий
3. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
4. Лицензионное программное обеспечение:
   - Операционная система Windows 10
   - Microsoft Office Professional Plus
   - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
   - Справочная правовая система Консультант плюс
   - 7-zip
   - Adobe Acrobat Reader DC