

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Арзамасский филиал

Факультет естественных и математических наук

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 6 от 31.05.2023 г.

Рабочая программа дисциплины

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

(наименование дисциплины)

Уровень высшего образования

бакалавриат

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

Управление муниципальным хозяйством

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения

очная/очно-заочная

(очная / очно-заочная / заочная)

Год начала подготовки 2022

Арзамас

2023 год

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП

Дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Управление изменениями» относится к части ООП, формируемой участниками образовательных отношений направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) Управление муниципальным хозяйством.

Дисциплина предназначена для освоения студентами очной формы обучения в 6 семестре, очно-заочной формы обучения в 8 семестре.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине (дескрипторы компетенции)	
ПК-13 Способен принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	ПК-13.1. Участвует в проектировании организационных действий и оценивает их последствия;	Знать основы организационного проектирования Уметь проектировать организационные действия Владеть навыками оценки эффективности организационного проектирования	Тест Практические задания Учебно-исследовательские реферативные работы
	ПК-13.2 Демонстрирует знания и умения эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей	Знать содержание трудовых функций и должностных обязанностей Уметь качественно исполнять служебные (трудовые) обязанности в части организационного проектирования Владеть навыками эффективного исполнения трудовых функций и должностных обязанностей	

ПК-14 Умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-14.1 Определяет необходимые показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов;	Знать состав показателей затрат на ресурсы и результатов развития территорий Уметь рассчитывать показатели затрат на ресурсы и результатов развития территорий Владеть навыками расчета показателей затрат на ресурсы и результатов развития территорий	Тест Практические задания Учебно-исследовательские реферативные работы
	ПК-14.2. Проводит оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	Знать технологию оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при управлении развитием территорий Уметь оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при управлении развитием территорий Владеть навыками проведения оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и их роли в развитии территории	

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Трудоемкость	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	3 з.е.	3 з.е.	
часов по учебному плану, из них	108	108	
Контактная работа , в том числе: аудиторные занятия:			
– занятия лекционного типа	16	10	
– занятия семинарского типа	16	8	
– контроль самостоятельной работы	1	1	
Промежуточная аттестация зачет			
Самостоятельная работа	75	89	

3.2. Содержание дисциплины

Наименование разделов (Р) или тем (Т) дисциплины (модуля),	Всего (часы)	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них	Самостоятельная работа обучающегося, часы, в период
--	--------------	---	---

Форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине							Занятия семинарского типа (в т.ч. текущий контроль успеваемости)											
				Занятия лекционного типа			семинары, практические занятия			лабораторные работы			Контроль самостоятельной работы			промежуточной аттестации (контроля)		
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Введение в управление изменениями	16	12		2	2		2									12	10	
Тема 2. Подходы к управлению изменениями в организации	16	12		2			2	2								12	10	
Тема 3. Организационное развитие предприятия	19	24			2		4	2								11	20	
Тема 4. Организационная культура как принцип организационного развития	16	17		2	2		2									12	15	
Тема 5. Проектирование организационных изменений	20	19		4	2		4	2								12	15	
Тема 6. Сопротивление изменениям	20	23		2	2		2	2								16	19	
В том числе текущий контроль	1	1											1	1				
зачет																		
ИТОГО	108	108		16	10		16	8					1	1		75	89	

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает выполнение практических контрольных заданий по разработке ключевых положений антикризисной программы в форме деловой игры.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится по очной форме обучения 10 часов, по очно-заочной форме обучения 4 часа, по заочной форме обучения 2 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:
- способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности;
- умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
- компетенции ПК-13, ПК-14.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

Тема 1. Введение в управление изменениями

Предмет и задачи управления изменениями. Объекты и предметы изменений в организациях. Группы факторов изменений. Уровни изменений в организациях. Движущие

силы организационных изменений. Виды изменений. Отношение к изменениям. Формирование психологической готовности к изменениям.

Тема 2. Подходы к управлению изменениями в организации

История становления технологий управления изменениями. Базовые предпосылки к проведению изменений. Подходы к реализации изменений: силовая, сбытовая, экспертная модели. Достоинства и недостатки подходов к управлению изменениями. Типы технологий изменений: "жесткие" и "мягкие". Разработка стратегий изменений. Отбор стратегий по критериям. Программы изменений: Z-теория, TQM, сокращение уровней управления, интенсификация использования знаний, реинжиниринг, инвестиции в людей, бенч-маркинг и т.д.

Тема 3. Организационное развитие предприятия

Сущность и принципы концепции организационного развития. Признаки технологии организационного развития. Схема логики организационного развития. Этапы технологии организационного развития. Классификация методик организационного развития. Межличностные методики: консультирование, техника ролевого анализа, обучение чувствительности. Внутригрупповые методики: консультирование процесса, диагностика команды, построение команды. Межгрупповые методики: посредничество в установлении мира, межгрупповое отражение, межгрупповое построение команды. Оценка реализации методик организационного развития.

Тема 4. Организационная культура как принцип организационного развития

Понятие и структура организационной культуры. Поддержка организационной культуры. Формирование организационной культуры. Изменение организационной культуры: модель Сате. Влияние культуры на организационную эффективность. Соответствие культуры принятой стратегии.

Тема 5. Проектирование организационных изменений

Разработка плана организационных изменений.

Модели реализации организационных изменений: модель Курта Левина, модель исследования действием, модель «планируемых изменений». Оценка эффективности организационных изменений: диагностика результатов, критерии и методы оценки.

Тема 6. Сопротивление изменениям

Сущность сопротивления изменениям. Источники сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента.

Самостоятельная работа студентов состоит в проработке теоретического материала, выполнении самостоятельных заданий в конце каждого практического занятия и выполнении внеаудиторных самостоятельных заданий (домашние задания и дополнительные задания по углубленному изучению дисциплины). К самостоятельной работе студентов относится подготовка к зачету.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Управление изменениями» - <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=10758>, созданный в системе электронного обучения ННГУ: <https://e-learning.unn.ru>

Методические рекомендации к самостоятельной работе

Методические рекомендации к самостоятельному выполнению

практических заданий

1. Внимательно прочитайте теоретический материал – конспект, составленный на лекционном занятии, материал учебника, пособия. Выпишите формулы из конспекта по изучаемой теме.

2. Обратите внимание, как использовались данные формулы при решении задач на занятии.

3. Выпишите ваш вариант задания, предложенного в методических указаниях по дисциплине, в соответствии с порядковым номером.

4. Решите предложенную задачу, используя выписанные формулы.

5. В случае необходимости воспользуйтесь справочными данными.

6. Проанализируйте полученный результат (проверьте размерности величин, правильность подстановки в формулы численных значений, правильность расчетов, правильность вывода неизвестной величины из формулы).

7. Решение задач должно сопровождаться необходимыми пояснениями. Расчётные формулы приводите на отдельной строке, выделяя из текста, с указанием размерности величин. Формулы записывайте сначала в общем виде (буквенное выражение), затем подставляйте числовые значения без указания размерностей, после чего приведите конечный результат расчётной величины.

Показатели результатов работы для самопроверки:

- грамотная запись условия задачи и ее решения;
- грамотное использование формул;
- грамотное использование справочной литературы;
- точность и правильность расчетов;
- обоснование решения задачи.

Методические рекомендации по оформлению отчетов по практическим занятиям и подготовка к их защите

1. Обратитесь к методическим рекомендациям «Методические рекомендации к выполнению практических заданий по дисциплине Экономика организации» по проведению практических работ и оформите работу, указав название, цель и порядок проведения работы.

2. Повторите основные теоретические положения по теме практической работы, используя конспект лекций или методические указания.

3. Сформулируйте выводы по результатам работы, выполненной на учебном занятии. В случае необходимости, закончите выполнение расчетной части.

4. Подготовьтесь к защите выполненной работы: повторите основные теоретические положения и ответьте на контрольные вопросы, представленные в методических указаниях по проведению лабораторных или практических работ.

Показатели результатов работы для самопроверки:

- оформление лабораторных / практических работ в соответствии с требованиями, описанными в методических указаниях;
- качественное выполнение всех этапов работы;
- необходимый и достаточный уровень понимания цели и порядка выполнения работы;
- правильное оформление выводов работы;
- обоснованность и четкость изложения ответа на контрольные вопросы к работе.

Методические рекомендации к подготовке учебно-исследовательской реферативной работы

Учебно-исследовательская реферативная работа (реферат) – изложение в письменном виде или форме публичного доклада содержания научного труда (трудов), литературы по теме.

При подготовке реферата студент самостоятельно изучает группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях. Цель написания реферата – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к таким работам. Это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логическим, изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Сформулируйте тему работы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но оригинальной, интересной по содержанию. Тематика направлений обычно рекомендуется преподавателем, но в определении конкретной темы студенту следует проявить инициативу.

Основные этапы подготовки реферата:

- выбор темы;
- консультации у преподавателя;
- подготовка плана реферата;
- работа с источниками, сбор материала;
- написание текста реферата;
- оформление рукописи и предоставление ее преподавателю;
- защита реферата.

Объем реферата должен составлять 15-30 страниц машинописного текста.

При написании реферата следует подбирать литературу, освещающую как теоретическую, так и практическую стороны проблемы. При обработке полученного материала студент должен: систематизировать его и выдвинуть свои гипотезы с их обоснованием, определить свою позицию по рассматриваемой проблеме, сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования и оформить их в письменном виде.

В процессе выполнения реферата необходимо учитывать следующее:

- во введении на одной странице должна быть показана цель написания реферата, указаны задачи. Кратко следует коснуться содержания отдельных разделов работы, охарактеризовать в общих чертах основные источники, которые нашли свое отражение в работе.

- в текстовой части рассматриваются основные вопросы реферата.

Основная часть может состоять из двух или более параграфов; в конце каждого параграфа делаются краткие выводы. Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Оно также должно быть конкретным и полностью оправданным. При этом важно не просто переписывать первоисточники, а излагать основные позиции по рассматриваемым вопросам.

В заключении следует сделать общие выводы и кратко изложить изученные положения (представить содержание реферата в тезисной форме). После заключения необходимо привести список литературы.

Примерный алгоритм действий при написании реферата:

1. Подберите и изучите основные источники по теме (как правило, при разработке реферата используется не менее 8-15 различных источников).
2. Составьте библиографию.
3. Разработайте план реферата исходя из имеющейся информации.
4. Обработайте и систематизируйте подобранную информацию по теме.
5. Отредактируйте текст реферата с использованием компьютерных технологий.
6. Подготовьте публичное выступление по материалам реферата, желательно подготовить презентацию, иллюстрирующую основные положения работы.

Критерии результатов работы для самопроверки:

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата предъявляемым требованиям.

Учебно-методические документы, регламентирующие самостоятельную работу
адреса доступ к документам

<https://arz.unn.ru/sveden/document/>

https://arz.unn.ru/pdf/Metod_all_all.pdf

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

В ходе промежуточной аттестации по дисциплине осуществляется оценка сформированности компонентов компетенций (полнота знаний/ наличие умений/ навыков), т.е. результатов обучения, указанных в таблице п.2 настоящей рабочей программы, на основе оценки усвоения содержания дисциплины.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенции в ходе промежуточной аттестации по дисциплине проводится на основе учета текущей успеваемости в ходе освоения дисциплины и учета результата сдачи промежуточной аттестации.

Выявленные признаки несформированности компонентов (индикаторов) хотя бы одной компетенции не позволяют выставить интегрированную положительную оценку сформированности компетенций и освоения дисциплины на данном этапе обучения.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенций на промежуточной аттестации, которая вносится в зачетно-экзаменационную ведомость по дисциплине и зачетную книжку студента, осуществляется по следующей оценочной шкале.

Шкала оценки сформированности компонентного состава компетенций на промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
Зачтено	Отлично	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, студент готов самостоятельно решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
	Хорошо	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, но студент готов самостоятельно решать только различные стандартные профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
	Удовлетворительно	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует в целом требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, но студент способен решать лишь минимум стандартных профессиональных задач в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
Не зачтено	Неудовлетвор	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций не

	ительно	соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, студент не готов решать профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
--	---------	--

Шкала оценивания сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Знания	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем требованиям программы подготовки, без ошибок.
Умения	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Навыки	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.

5.2 Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Критерии оценки практических заданий

Оценивание знаний, умений и навыков, приобретенных в ходе решения практических задач, осуществляется по шкале «зачтено» - «не зачтено».

«зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено полностью; в решении задачи отсутствуют ошибки и пробелы, возможны неточности, не являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.

«незачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не полностью; имеются существенные ошибки и пробелы в решении задачи, являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.

Критерии оценки тестирования

Оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;

Оценка «хорошо» 66-84% правильных ответов;

Оценка «удовлетворительно» – 50-65% правильных ответов;

Оценка «неудовлетворительно» - меньше 50%.

Критерии оценки письменной учебно-исследовательской реферативной работы

Оценка «отлично» - Реферативная работа полностью раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников и изданий периодической печати, приводит практические примеры, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом).

Оценка «хорошо» - Реферативная работа частично раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников, отвечает на

дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом), но при этом дает не четкие ответы, без достаточно их аргументации.

Оценка «удовлетворительно» - Реферативная работа в общих чертах раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию только из учебников. При ответах на дополнительные вопросы (в процессе выступления с докладом) путается в ответах, не может дать понятный и аргументированный ответ.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за рефераты, в которых нет информации о проблематике работы и ее месте в контексте других работ по исследуемой теме.

Критерии устного ответа студента при опросе на зачёте

Оценка «зачтено» - Ответ полный и правильный на основании изученной теории; теоретический материал и решение поставленных задач изложены в необходимой логической последовательности, грамотный научный язык; ответ самостоятельный. Могут быть допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя.

Оценка «не зачтено» - Ответ обнаруживает непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые не могут быть исправлены при наводящих вопросах преподавателя.

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения для контроля формирования компетенции

Контрольные вопросы для промежуточной аттестации (к зачету)

Вопрос	Код формируемой компетенции
1. Предмет и задачи управления изменениями.	ПК-13
2. Объекты и предметы изменений в организациях.	ПК-13
3. Группы факторов изменений.	ПК-13
4. Уровни изменений в организациях.	ПК-13
5. Движущие силы организационных изменений. Виды изменений.	ПК-13
6. Отношение к изменениям. Формирование психологической готовности к изменениям.	ПК-13
7. История становления технологий управления изменениями.	ПК-13
8. Базовые предпосылки к проведению изменений.	ПК-13
9. Подходы к реализации изменений: силовая, сбытовая, экспертная модели.	ПК-13
10. Достоинства и недостатки подходов к управлению изменениями.	ПК-13
11. Типы технологий изменений: "жесткие" и "мягкие".	ПК-13
12. Разработка стратегий изменений.	ПК-13
13. Отбор стратегий по критериям.	ПК-13
14. Программы изменений: Z-теория, TQM, сокращение уровней управления, интенсификация использования знаний, реинжиниринг, инвестиции в людей, бенч-маркинг и т.д.	ПК-14
15. Сущность и принципы концепции организационного развития.	ПК-14
16. Признаки технологии организационного развития.	ПК-14
17. Схема логики организационного развития.	ПК-14
18. Этапы технологии организационного развития.	ПК-14
19. Классификация методик организационного развития.	ПК-14
20. Межличностные методики: консультирование, техника ролевого анализ», обучение чувствительности.	ПК-14
21. Внутригрупповые методики: консультирование процесса, диагностика команды, построение команды.	ПК-14
22. Межгрупповые методики: посредничество в установлении мира, межгрупповое отражение, межгрупповое построение команды.	ПК-14
23. Оценка реализации методик организационного развития.	ПК-13
24. Понятие и структура организационной культуры.	ПК-13
25. Поддержка организационной культуры.	ПК-14
26. Формирование организационной культуры.	ПК-14
27. Изменение организационной культуры: модель Sate.	ПК-14

28. Влияние культуры на организационную эффективность.	ПК-14
29. Соответствие культуры принятой стратегии.	ПК-14
30. Разработка плана организационных изменений.	ПК-14
31. Модели реализации организационных изменений: модель Курта Левина, модель исследования действием, модель «планируемых изменений».	ПК-14
32. Оценка эффективности организационных изменений: диагностика результатов, критерии и методы оценки.	ПК-14
33. Сущность сопротивления изменениям.	ПК-14
34. Источники и источники сопротивления изменениям.	ПК-14
35. Методы преодоления сопротивления изменениям.	ПК-14

Типовые тестовые задания

для оценки сформированности компетенции ПК-13

1. К основным видам организационных изменений относится:
 - А. Изменение целей и продукта.
 - Б. Изменение структуры и технологии.
 - В. Изменение внешней среды.
2. 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
3. К причинам организационных изменений относятся:
 - А. Зависимость внутренней и внешней среды организации.
 - Б. Наличие кризиса.
 - В. Убыточная работа предприятия.
4. Сопротивление изменениям объясняется:
 - А. Изменением в балансе власти.
 - Б. особенностями человеческой психики.
 - В. Ошибками в управлении.
 - Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.
5. Основные виды сопротивления включают:
 - А. Логическое, психологическое, технологическое.
 - Б. Логическое, психологическое, социальное.
 - В. Интуитивное социальное и логическое,
 - Г. Субъективное, объективное и ситуационное.

для оценки сформированности компетенции ПК-14

6. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
 - А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
 - Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
 - В. используется при необходимости адаптации сотрудников.
 - Г. Сравнительно быстрое решение проблемы.
7. Вовлечение сотрудников в изменения:
 - А. Требуется много времени на процесс.
 - Б. Снижает эффективность изменения.
 - В. Приводит к возникновению проблем в будущем.
 - Г. Предпочтительнее принуждения.

Типовые задания/задачи

для оценки сформированности компетенции ПК-13

Задание 1. Что мешает в реальных буднях предприятия успешному осуществлению изменений? Проведите опрос руководителей разного уровня вашей организации, используя нижепредставленные анкеты. Проанализируйте результаты опроса.

Должность _____

ЧТО, ИСХОДЯ ИЗ ВАШЕГО ОПЫТА, МЕШАЕТ ИЗМЕНЕНИЯМ?

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 - наверняка соответствует, 5 –соответствует в большой степени

1. Смысл и цели изменений не понятны коллективу
2. Недостаточно ясно формулируются цели о направлениях изменений
3. Изменения навязываются сверху, потребности сотрудников не учитываются
4. Слабо используется потенциал идей сотрудников относительно изменений
5. Невелика принципиальная готовность сотрудников к изменениям
6. Из-за постоянного появления планов (наметок) предстоящих изменений, многие сотрудники считают, что им с этим не справиться
7. Намечаемые изменения принимаются в условиях дефицита времени
8. Лишь в редких случаях намеченные изменения приводят к успеху, которого от них ожидают
9. С бюрократической точки зрения намечаемые изменения обходятся слишком дорого, поэтому лишь в редких случаях выходят за фазу идей
10. Намечаемые изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям

КАК ИНТЕНСИВНО ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ?

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 - наверняка соответствует, 5 –соответствует в большой степени

1. Предоставление достаточного количества времени для участия в предстоящих мероприятиях по изменениям
2. Участие сотрудников в процессах изменений в рамках кружков качества, групп непрерывного совершенствования процессов и пр.
3. Никакие темы в намечаемых изменениях не являются запретными
4. Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных проектов изменений, формируются со смыслом
5. Наличие всех необходимых для проведения изменений ресурсов
6. Активная поддержка руководством намечаемых изменений и участие в их разработке
7. Привлечение внешних модераторов/консультантов для осуществления обширных проектов изменений
8. Наличие журнала обязанностей (цели, критерии, измерения, запланированные этапы действий, ось времени...) в проектах изменений
9. Оценка успешности проектов изменений сравнением с первоначально поставленными целями
10. Большинство намеченных в прошлом году изменений осуществлено.

для оценки сформированности компетенции ПК-14

Задание 2. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменения (или их комплекса) в известной Вам организации. Это изменение направлено на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте его по различным основаниям классификации изменений (с пояснениями). Идентифицируйте его по

возможности более точно. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ситуации?

Задание 3. Назовите основные элементы и свойства проекта. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

Задание 4. Проведите опрос участников проектов изменений в вашей организации, используя анкету. Оцените важность отдельных критериев оптимального управления проектами.

Оцените важность отдельных критериев оптимального управления проектами

1 – не важно, 2 – 4 – возрастание степени важности, 5 – особенно важно

1. Последовательно обеспечивать предоставление промежуточных результатов
2. Следование основным целям проекта
3. Эффективная организация работы проектных групп
4. Достижение инновационных прорывов
5. Боеспособная самоуправляемая проектная группа
6. Высокая квалификация членов проектных групп
7. Превосходная командная работа внутри проектных групп
8. Легкий доступ к информационным и коммуникационным системам, поддерживающим проект
9. Последовательное руководство проектом
10. Четко и ясно сформулированный проектный заказ
11. Благоприятная окружающая атмосфера/ производственный климат
12. Гибкое управление проектом с точки зрения людей и организации
13. Использование шансов в проектной работе
14. Воля и способность продвигать вперед необходимые проекты изменений
15. Польза клиента в работе над проектом стоит на первом месте

Задание 5. Проведите опрос участников проектов изменений в вашей организации или руководителей разного уровня вашей организации, используя ниже представленную анкету. Проанализируйте результаты опроса.

Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами?

1 – не важно, 2 – 4 – возрастание степени важности, 5 – особенно важно

1. Неясная постановка цели проекта
2. Неправильный состав проектной команды
3. Скоропалительность как интервенция проблем
4. Управление проектом по методу пожарной команды
5. Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства
6. Отсутствие ориентации на клиента при проведении проекта
7. Концентрация на отдельных решениях
8. Несоответствие результатов понесенным затратам
9. Недостаточный личный вклад сотрудников, работающих над проектом
10. Соппротивление в окружении проекта
11. Недостаточное предоставление ресурсов
12. Нажим времени
13. Прочее

Задание 6. Ответьте на представленные вопросы теста «ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ», заносая баллы в таблицу результатов, затем просуммируйте баллы по столбцам.

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 – соответствует навряд ли.

1. Жаль, что традиции и обычаи играют сегодня лишь второстепенную роль
2. Уголовно-правовые реформы время от времени неизбежны
3. Я один из первых, кто покупает новый (появившийся) на рынке продукт

4. Я отмечаю семейные праздники, как это делали мои родители
5. Я принципиально не держусь какой-то точки зрения, а делаю это до тех пор, пока убежден в ее правильности
6. Если я выполняю какую-то работу длительное время, то я теряю к ней интерес
7. Я покупаю новый автомобиль лишь тогда, когда старый уже нельзя отремонтировать
8. Я с оптимизмом смотрю в будущее
9. В любви мне нужна прелесть новизны
10. Если кого-то любишь, нужно вступить с ним в брак
11. Браки заключаются не на небесах
12. Я не могу себе представить, что проживу с одним человеком всю жизнь
13. Мне не очень нравится современное искусство
14. Я пытаюсь приспособиться к жизни
15. Я никогда не провожу свой отпуск в одном и том же месте
16. В доме я ценю добротную мебель
17. Я научился прощаться и тогда, когда я испытываю боль
18. Мое сердце открыто навстречу новому направлению развития
19. Я за нерушимость семьи
20. Чтобы иметь детей, не обязательно жениться
21. Я с удовольствием делаю перестановку мебели в своей квартире

Таблица результатов: КАК Я ЛИЧНО ОТНОШУСЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Тип «Традиционалист»		Тип «Реалист»		Тип «Вольнодумец»	
вопрос	очки	вопрос	очки	вопрос	очки
1		2			
4		5			
7		8			
10		11			
13		14			
16		17			
19		20			
сумма		сумма		сумма	

Вы относитесь к типу, который набрал большее количество очков. При одинаковом (примерноодинаковом) можно говорить о смешанном типе.

Тематика учебно-исследовательских реферативных работ

для оценки сформированности компетенции ПК-13

1. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
2. Условия и причины организационных изменений.
3. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
4. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
5. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера
6. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
7. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
8. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
9. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера

для оценки сформированности компетенции ПК-14

1. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.

2. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
3. Диагностика организационной культуры.
4. Уровни организационной культуры по Шайну.
5. Реинжиниринг как инструмент организационных изменений.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Коротков, Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э.М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
2. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468828>
3. Зуб, А.Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469104>
4. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 286 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454124>

б) дополнительная литература:

1. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Электронный ресурс] / Патрик А. Гохан; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 741 с. // ЭБС «Znaniy»»: [Электронный ресурс]. — Адрес доступа: <http://znaniy.com/catalog.php?bookinfo=520064>
2. Спивак, В.А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468828>
3. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 409 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469753>
4. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с. // ЭБС «Консультант студента»: [Электронный ресурс]. — Адрес доступа: <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN5279029122-SCN0000/000.html?SSr=300133c96115651d4801507ella65@mail.ru>
5. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с. // ЭБС «Znaniy»: [Электронный ресурс]. — Адрес доступа: <http://znaniy.com/catalog.php?bookinfo=544774>
5. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 223 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477696>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Лицензионное программное обеспечение: операционная система: Microsoft Windows.
Лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office.

Электронные библиотечные системы и библиотеки:

Электронная библиотечная система "Лань" <https://e.lanbook.com/>

Электронная библиотечная система "Консультант студента" <http://www.studentlibrary.ru/>

Электронная библиотечная система "Юрайт" <http://www.urait.ru/ebs>

Электронная библиотечная система "Znaniy" <http://znaniy.com/>

Электронно-библиотечная система Университетская библиотека ONLINE <http://biblioclub.ru/>

Фундаментальная библиотека ННГУ www.lib.unn.ru/

Сайт библиотеки Арзамасского филиала ННГУ. – Адрес доступа: lib.arz.unn.ru

Ресурс «Массовые открытые онлайн-курсы Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского» <https://mooc.unn.ru/>

Портал «Современная цифровая образовательная среда Российской Федерации»
<https://online.edu.ru/public/promo>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gks.ru

ГАРАНТ. Информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

«КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: ноутбук, проектор, экран.

Компьютерный класс. Помещения для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ННГУ.

Программа дисциплины «**Управление изменениями**» составлена в соответствии с образовательным стандартом высшего образования (ОС ННГУ) бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ ННГУ от 17.05.2023 года № 06.49-04-0214/23).

Автор(ы):
к.э.н., доцент

Люшина Э.Ю.

Рецензент (ы):
к.э.н., доцент

Рязанова В.А.

Программа одобрена на заседании кафедры
математики, физики и информатики

д.п.н., доцент

Фролов И.В.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 24.05.2023 года, протокол № 5

Председатель УМК
к.э.н., доцент

факультета естественных и математических наук
Тихонова Е.О.

П.7. а) СОГЛАСОВАНО:
Заведующий библиотекой

Федосеева Т.А.