



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Е.С. Замбрицкая

13.02.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы  
Управление развитием компании

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения

заочная

Институт/ факультет    Институт экономики и управления

Кафедра                    Менеджмента

Курс                         2

Магнитогорск  
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 07.02.2023, протокол № 6

Зав. кафедрой Литовская Ю.В. Литовская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 13.02.2023 г. протокол № 3

Председатель Замбрицкая Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:  
профессор кафедры Менеджмента, д-р пед. наук Назарова О.Л.

Рецензент:  
директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук Кондрух Ю.Н.

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.В. Литовская

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

формирование системы знаний базовых положений современной теории управления изменениями в организации, и выработка навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Управление изменениями входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Организация проведения переговоров и презентаций

Принятие управленческих решений

Современный стратегический анализ

Стратегическое управление

Управление знаниями

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Реинжиниринг бизнес-процессов

Риск-менеджмент

Управление эффективностью бизнеса

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Управление изменениями» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-1	Способен осуществлять контроль в достижении запланированных финансовых и операционных показателей, эффективности использования персонала организации
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 10,9 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 124,4 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Теоретические основы управления организационными изменениями. Инструменты и методы в управлении изменениями								
1.1 Понятие, содержание и классификация организационных изменений. Причины организационных изменений. Модели управления изменениями: понятие, виды, особенности реализации, достоинства и недостатки. Организационные изменения в жизненном цикле компаний. Модели жизненного цикла. Моделирование и проектирование организационных изменений. Разработка стратегии изменений.	2	2			35	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		2			35			
2. Области осуществления организационных изменений								

2.1 Управление изменениями организационной структуры. Этапы проведения изменений. Оценка эффективности изменений. Стратегия изменений. Виды стратегии изменений. Этапы разработки стратегии изменений. Управление изменениями в организационном поведении. Сопротивление изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям и вовлечение персонала в изменения.	2	1		2	24	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		1		2	24			
3. Разработка и реализация программ и проектов организационно-управленческих нововведений								
3.1 Разработка и реализация программ и проектов организационно-управленческих нововведений	2	1		2	65,4	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
Итого по разделу		1		2	65,4			
Итого за семестр		4		4	124,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		4	124,4		экзамен	

## **5 Образовательные технологии**

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **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, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148> (дата обращения: 04.09.2022).

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422> (дата обращения: 04.09.2022).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496577> (дата обращения: 04.09.2022).

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489914> (дата обращения: 04.09.2022).

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214> (дата обращения: 04.09.2022).

#### **в) Методические указания:**

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, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940> (дата обращения: 04.09.2022).

#### **г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

##### **Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно	бессрочно
FAR Manager	свободно	бессрочно

##### **Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services,	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru">https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru</a>

#### **9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:



1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся:

Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Управление изменениями» предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

№1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

№2. Нужны ли Вашей компании изменения? Организационная структура предприятия — системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий его функционирование. Это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании. Организационная структура означает иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые производят бизнес-процессы. Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- Наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- Неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- Недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- Отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- Отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений. Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

### Перечень вопросов для самостоятельного изучения по дисциплине «Управление изменениями»:

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?

- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
- 11) Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- 12) Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
- 13) К чему сводится философия организационного развития?
- 14) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 15) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 16) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 17) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 18) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 19) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 20) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 21) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?
- 22) Какие цели развития существуют в организации?
- 23) Что является основной целью бизнеса?
- 24) Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?
- 25) В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
- 26) Дать описание дереву целей управления развитием организации.
- 27) Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?
- 28) Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
- 29) Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
- 30) Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
- 31) Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
- 32) Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
- 33) Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?
- 34) Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- 35) Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- 36) Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- 37) Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.
- 38) Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
- 39) Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- 40) Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
- 41) Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?

- 42) Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?
- 43) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
- 44) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 45) Какие виды изменений вы знаете?
- 46) Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
- 47) Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<b>ПК-1: Способен осуществлять контроль в достижении запланированных финансовых и операционных показателей, эффективности использования персонала организации</b>		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	<p>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность организационных изменений</li> <li>2. Особенности организационных структур</li> <li>3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием</li> <li>4. Условия и причины организационных изменений.</li> <li>5. Характеристика видов организационных изменений.</li> <li>6. Характеристика основных объектов организационных изменений.</li> <li>7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.</li> <li>8. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.</li> <li>9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>10. Модель жизненного цикла организации Адизеса.</p> <p>11. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.</p> <p>12. Характеристика основных типов организационных изменений.</p> <p>13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).</p> <p>14. Важнейшие компоненты организационных изменений.</p> <p>15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.</p> <p>16. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера</p> <p>17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.</p> <p>18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.</p> <p>19. Причины сопротивления изменениям.</p> <p>20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.</p> <p>21. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.</p> <p>22. Сущность и элементы организационной культуры</p> <p>23. Функции организационной культуры.</p> <p>24. Типы организационной культуры.</p> <p>25. Диагностика организационной культуры</p> <p>26. Уровни организационной культуры по Шайну.</p> <p>27. Реструктуризация</p> <p>28. Реинжиниринг</p> <p>29. Развивающаяся организация</p> <p>30. Тотальное управление качеством</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	<p><b>Примерные практические задания:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представить примеры процесса реструктуризации реально существующих российских или зарубежных компаний, проанализировать их сущность, этапы и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.</li> <li>2. Задача «Делегирование функций»</li> </ol> <p>Описание ситуации и постановка задачи</p> <p>До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.</p> <p>Как должен поступить начальник отдела?</p> <p>Возможные варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.</li> <li>2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.</p> <p>№3 Проанализировать степень применения в исследуемом предприятии традиционных и современных методов управления изменениями. Разработать предложения по применению методов управления изменениями в практической деятельности исследуемого предприятия.</p> <p>№ 4 Разработать рекомендации по обеспечению организационного развития предприятия. Сформулировать концепцию организационного развития для исследуемого предприятия.</p> <p>№ 5 Разработать проект реинжиниринга бизнес-процессов для исследуемого предприятия. Спрогнозировать последствия реализации разработанного проекта для предприятия. № 4 Охарактеризовать формы стратегических изменений, которые имеют место в практической деятельности исследуемого предприятия.</p> <p>№ 6 Охарактеризовать общую стратегию, которую использует исследуемое предприятие, и обосновать целесообразность (или нецелесообразность) ее изменения. Разработать рекомендации по осуществлению стратегических изменений, которые предвидены в пределах предложенной стратегии развития предприятия</p>
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	<p><b><i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i></b></p> <p>1. Задача «Выбор стратегии управления персоналом»</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии:</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><i>Постановка задачи</i></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4. Группам раздаются таблицы, аналогичные табл. 1, с заполненными двумя левыми столбцами, в</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства												
		<p>которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.</p> <p><b>ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b></p> <table border="1" data-bbox="936 722 2143 1465"> <thead> <tr> <th data-bbox="936 722 1261 826">Тип стратегии</th> <th data-bbox="1261 722 1653 826">Характерные черты стратегии организации</th> <th data-bbox="1653 722 2143 826">Характерные черты стратегии управления персоналом</th> </tr> <tr> <th data-bbox="936 826 1261 890">1</th> <th data-bbox="1261 826 1653 890">2</th> <th data-bbox="1653 826 2143 890">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="936 890 1261 1257">Стратегия предпринимательства</td> <td data-bbox="1261 890 1653 1257">Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</td> <td data-bbox="1653 890 2143 1257">В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности</td> </tr> <tr> <td data-bbox="936 1257 1261 1465">Стратегия динамического роста</td> <td data-bbox="1261 1257 1653 1465">Степень риска в работе организации сравнительно невысока.  Работа строится в основном по отлаженным,</td> <td data-bbox="1653 1257 2143 1465">В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются</td> </tr> </tbody> </table>	Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом	1	2	3	Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока.  Работа строится в основном по отлаженным,	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются
Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом												
1	2	3												
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности												
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока.  Работа строится в основном по отлаженным,	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются												

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
			<p>стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>	<p>достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.</p> <p>Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.</p>
		<p>Стратегия максимизации прибыли</p>	<p>Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции</p>	<p>Стремление использовать дешевую рабочую силу.</p> <p>Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда.</p> <p>Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции</p>
			<p>Все внимание - росту производительности</p>	<p>В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности.</p> <p>Перспективы служебного продвижения небольшие</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		<p>Стратегия выживания</p>	<p>Главная цель - спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	<p>Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики.</p> <p>Вносятся изменения в систему управления персоналом.</p> <p>Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты</p>
		<p>Стратегия ликвидации</p>	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	<p>Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства											
				Система вознаграждений не стимулирует наем									
<p><b>№ 2</b> Проанализировать причины сопротивления изменениям в исследуемом предприятии. Применяя концепцию "силового поля", предложить рекомендации относительно преодоления сопротивления изменениям в предприятии. Разработать схему (модель) управления сопротивлением изменениям для предприятия.</p> <p><b>№ 3.</b> Выполнить диагностику стратегического плана реформирования предприятия «Далан». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.</p> <p>Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «Далан».</p> <p><b>№ 4.</b> Проанализировать выполнение плана реализации продукции и производительности труда. Рассчитать влияние факторов, влияющих на изменение объема реализации (способом абсолютных разниц). Сделать выводы и предложения.</p> <p>Исходные данные:</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="934 1187 1966 1246">Показатели</th> <th data-bbox="1966 1187 2067 1246">План</th> <th data-bbox="2067 1187 2168 1246">Факт</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="934 1246 1966 1313">1. Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)</td> <td data-bbox="1966 1246 2067 1313">2100</td> <td data-bbox="2067 1246 2168 1313">2134</td> </tr> <tr> <td data-bbox="934 1313 1966 1385">2. Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)</td> <td data-bbox="1966 1313 2067 1385">45</td> <td data-bbox="2067 1313 2168 1385">46,8</td> </tr> </tbody> </table>					Показатели	План	Факт	1. Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)	2100	2134	2. Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)	45	46,8
Показатели	План	Факт											
1. Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)	2100	2134											
2. Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)	45	46,8											

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>№ 5 Найти и проанализировать примеры внедрения российскими и зарубежными компаниями стандартов ISO в качестве инструмента организационного изменения (аннотации статей, интеллектуальные карты)</p> <p><b>Кейс</b></p> <p>В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, её конкурентоспособностью и сбытом на рынке высоко- технологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение эко- номического положения компании, снижение заработков, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проана- лизировать степень соответствия структуры компании её задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специа- листами в области менеджмента были проведены опросы заинтере- сованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.</p> <p>ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологиче- ского оборудования для автоматизации производственных про- цессов. В основе создаваемой техники резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических дости- жений, но многие из них остались невостребованными по причи- нам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания яв- ляется монополистом в области создания такой техники.</p> <p><b>Задание</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции.</li> <li>2. Предложить направления совершенствования организаци- онной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основ- ных отделов без утраты научного потенциала — 15 %.</li> <li>3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства

## **б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Аттестация по дисциплине «Управление изменениями» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Экзамен по данной дисциплине проводится в форме теста и выполнения одного практического задания.

### **Показатели и критерии оценивания экзамена:**

– *отлично: 80% и выше выполнение теста и практического задания*

– *хорошо: 70-79%*

– *удовлетворительно: 60-69%*

– *неудовлетворительно: менее 60%.*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Сущность организационных изменений
2. Особенности организационных структур
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера
10. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
16. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
21. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
22. Сущность и элементы организационной культуры
23. Функции организационной культуры.
24. Типы организационной культуры.
25. Диагностика организационной культуры
26. Уровни организационной культуры по Шайну.
27. Реструктуризация
28. Реинжиниринг
29. Развивающая организация
30. Тотальное управление качеством