

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



## **Рабочая программа дисциплины**

### **Управление организационными изменениями**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность  
Производственный менеджмент**

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
Очная, очно-заочная**

**Краснодар  
2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:  
к.э.н., доцент

  
И.И. Саенко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 10.04.2023 г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор

  
А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии  
д.э.н., профессор

  
А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
к.э.н., доцент

  
И. Г. Иванова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах современной теории управления изменениями в организации; выработки у обучающихся навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

### **Задачи:**

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений;
- анализ и моделирование процессов управления в условиях организационных изменений;
- разработка методов и инструментов проведения исследований в условиях организационных изменений, анализ результатов;
- разработка управленческих моделей процессов в разных организационных условиях;

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения АОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-3 Способность осуществлять управление организационными изменениями

ПК-7 Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг.

Результаты обучения сформированы на основании анализа опыта профессиональной деятельности.

## **3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО**

«Управление организационными изменениями» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, АОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Производственный менеджмент».

#### 4 Объем дисциплины (144 часов, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>	61	29
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	58	26
— лекции	30	10
— практические	28	16
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	7	8
<b>Самостоятельная работа</b>	56	88
<b>Контроль</b>	27	27
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144
в том числе в форме практической подготовки	—	4

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7 семестре по учебному плану очной формы обучения.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Введение в управление организационными изменениями</b> 1. Эффективное управление изменениями. 2. Планируемые направления организационных изменений в структурных подразделениях и организациях. 3. Главные задачи проведения организационных изменений. Изменение роли работников, уровня их ответственности, отношения к работе в программе организационных изменений.	ПК-3 ПК-7	7	6	-	4	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
2	<b>Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений</b> 1. Сущность и необходимость диагностики организационных проблем в условиях современной рыночной экономики. 2. Информация (анкеты, вопросники, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза. 3. Модели планируемых организационных изменений.	ПК-3 ПК-7	7	4	-	6	-	10
3	<b>Сопrotивление организационным изменениям</b> 1. Сущность индивидуального сопротивления изменениям. 2. Сущность организационного сопротивления изменениям. 3. Минимизация негативных последствий сопротивления изменениям.	ПК-3 ПК-7	7	4	-	4	-	10
4	<b>Методы проведения организационных изменений.</b> 1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру. 2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза. 3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу». 4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.	ПК-3 ПК-7	7	6	-	4	-	10
5	<b>Управление организационными изменениями в области нововведений</b> 1. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений. 2. Стратегические изменения.	ПК-3 ПК-7	7	4	-	4	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.							
6	<b>Оценка эффективности управления организационными изменениями</b> 1. Сущность и содержание эффективности управления. 2. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций. 3. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности	ПК-3 ПК-7	7	6	-	6	-	6
Итого				30	-	28	-	56

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Введение в управление организационными изменениями</b> 1. Эффективное управление изменениями. 2. Планируемые направления организационных изменений в структурных подразделениях и организациях. 3. Главные задачи проведения организационных изменений. Изменение роли работников, уровня их ответственности, отношения к работе в программе организационных изменений.	ПК-3 ПК-7	7	2	-	4	1	14
2	<b>Организационный диагноз и</b>	ПК-3	7	2	-	4	-	14

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	<b>определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений</b> 1. Сущность и необходимость диагностики организационных проблем в условиях современной рыночной экономики. 2. Информация (анкеты, вопросники, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза. 3. Модели планируемых организационных изменений.	ПК-7						
3	<b>Сопротивление организационным изменениям</b> 1. Сущность индивидуального сопротивления изменениям. 2. Сущность организационного сопротивления изменениям. 3. Минимизация негативных последствий сопротивления изменениям.	ПК-3 ПК-7	7	2	1	4	-	15
4	<b>Методы проведения организационных изменений.</b> 1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру. 2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза. 3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу». 4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.	ПК-3 ПК-7	7	2	-	4	1	15
5	<b>Управление организационными изменениями в области нововведений</b> 1. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений. 2. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систе-	ПК-3 ПК-7	7	1	1	5	-	15

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	математическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.							
6	<b>Оценка эффективности управления организационными изменениями</b> 1. Сущность и содержание эффективности управления. 2. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций. 3. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности	ПК-3 ПК-7	7	1	-	5	-	15
Итого				10	2	26	2	88

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев Управление организационными изменениями : метод. указания по проведению семинарских, практических занятий / сост. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 68 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10570>

2. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев Управление организационными изменениями: метод. указания по самостоятельной работе/ сост. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 73 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10571>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения АОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО
ПК-3	Способность осуществлять управление организационными изменениями
5	Корпоративная социальная ответственность



Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО
5	Экономика труда
5	Нормирование и оплата труда
7	Антикризисное управление
7	Управление организационными изменениями
8	Аутсорсинг и аутстаффинг
8	Управление в агропромышленном комплексе
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ПК-7 Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг	
1	Основы прогрессивных технологий
3	Экономика предприятия (организации)
4	Организация предпринимательской деятельности
5	Управление проектами
6	Организация стартапов
6	Консалтинг
6	Информационно-аналитическая практика
7	Управление организационными изменениями
8	Управление в агропромышленном комплексе
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК-3 Способность осуществлять управление организационными изменениями					
ПК-3.1. Знает порядок разработки организационных структур, положений о подразделениях, должностных инструкций с учетом специализации и перспектив развития организации	<i>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</i>	Устный опрос, реферат, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-3.2. Осуществляет текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации	<i>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения,</i>	<i>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения</i>	<i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми</i>	<i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми</i>	
ПК-3.3. Разрабатывает предложения по рационализации управления производством в соответствии с це-	<i>имели место грубые ошибки, не</i>	<i>стандарт-</i>	<i>негрубыми</i>	<i>недочета-</i>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
лями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	<i>продемонстрированы базовые навыки</i>	<i>ных задач с некоторыми недочетами</i>	<i>ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</i>	<i>ми, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</i>	
<b>ПК-7 Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг</b>					
<p>ПК-7.1. Знает порядок определения себестоимости товарной продукции, разработки нормативов материальных и трудовых затрат, оптовых и розничных цен</p> <p>ПК-7.2. Выполняет технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводит технологический аудит и обоснование предложений по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p> <p>ПК-7.3. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции</p>	<i>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</i>	<i>Устный опрос, реферат, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена</i>

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения АОПОП ВО**

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способность осуществлять управление организационными изменениями (ПК-3)*

#### **Вопросы для устного опроса (приведены примеры)**

1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру.
2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза.
3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу».
4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.
5. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений.
6. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.
7. Сущность и содержание эффективности управления.
8. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций.
9. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Природа и необходимость организационных изменений
2. Области и сущность изменений в организации
3. Виды и характеристики организационно-управленческих нововведений
4. Факторы, влияющие на процесс реализации изменений в организации
5. Формирование психологической готовности к изменениям
6. Силовая, бытовая, экспертные модели
7. Источники сопротивления, методы его преодоления
8. Концепция организационного развития
9. Внимание к организационной культуре, как принцип организационного развития
10. Классификация типов организационных культур
11. Формирование и изменение организационной культуры
12. Формальные рабочие группы
13. Социометрия как инструмент исследования рабочих групп
14. Этапы проектирования организационных изменений
15. Разработка плана организационных изменений
16. Системный подход к управлению изменением
17. Необходимость изменений
18. Индивидуальные изменения
19. Когнитивный подход к изменениям
20. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

21. Анализ причин изменения
22. Личность и изменения
23. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений
24. Типы корпоративных команд
25. Влияние индивидуумов на динамику команды

***Кейс-задание.***

***Кейс 1.***

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

***Кейс 2.***

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

***Кейс 3.***

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

***Кейс 4.***

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

### ***Кейс 5.***

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Компетенция: Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг (ПК-7).*

### ***Вопросы для устного опроса (приведены примеры)***

1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру.
2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза.
3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу».
4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.
5. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений.
6. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.
7. Сущность и содержание эффективности управления.
8. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций.
9. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-

экономической деятельности.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям

2. Модели и подходы к организационным изменениям

3. Эффективное лидерство

4. Роль руководителей

5. Стиль и навыки руководителя

6. Диагностика изменений

7. Причины слияний и поглощений

8. Осуществление программы изменений

9. Управление изменением структуры

10. Формальные организационные структуры

11. Неформальные структуры

12. Порядок анализа структуры организации и управление её изменением

13. Понятие организационной культуры

14. Типы организационных культур

15. Формирование корпоративной культуры

16. Порядок анализа организационной культуры и управление её изменением

ем

17. Управление изменением организационной культуры

18. Проектирование системы менеджмента качества

19. Основные подходы к управлению качеством

20. Восемь принципов менеджмента качества

21. Порядок анализа изменений в области качества

22. Проектирование работы

23. Перепроектирование работ для повышения мотивации

24. Анализ и управление перепроектированием работ

25. Необходимость развития персонала

26. Управление развитием персонала

27. Основные методы развития персонала

28. Понятие операций

29. Анализ и управление операциями

30. Планирование и проектирование операций

31. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям

32. Оценка организационных изменений

### ***Кейс-задание.***

***Кейс 1.*** Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям  
Исходные данные: Имеются следующие виды сил, сдерживающих организационные изменения, и причины их возникновения (таблица 1).

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидание потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание.

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в последнюю графу таблицы 1.

**Кейс 2.** Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

Задание: В графе 2 таблицы 2 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 2 – Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
1	2
Информирование и общение	

Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	

**Кейс 3.** Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения.

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рисунок 1). Комбинация «медленное - сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

Задание. Приведите по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу

	Медленное изменение	Быстрое Изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Рисунок 1 - Типология процессов изменения

**Кейс 4.** Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения.

Исходные данные. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рисунке 2.

		Потенциал изменения	
		низкий	Высокий
Тип процесса изменения	Медленное - простое изменение	1. Структурированная стратегия	2. Поэтапная стратегия
	Быстрое - простое изменение	3. Безотлагательная стратегия —	4. Комплексная стратегия
	Быстрое - сложное изменение		

Рисунок 2 - Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание. В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и



комплексной стратегий на примере конкретных организаций. Дайте их подробное описание.

#### Тесты

1. Укажите вид стимула, к которому носят премии, бонусы, оплачиваемый отдых:

- а) принуждение
- б) материальный стимул
- в) эмоциональный стимул
- г) самоутверждение

2. Укажите теорию утверждающую, что на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые можно по содержанию снов

- а) теория Э. Фрома
- б) теория А. Адлера
- в) теория З. Фрейда
- г) теория К. Г. Юнга

3. Укажите теорию согласно которой в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует:

- а) теория Э. Фрома
- б) теория А. Адлера
- в) теория З. Фрейда
- г) теория К. Г. Юнга

4. Укажите теорию согласно которой существует три группы потребностей: потребности существования (физиологические и потребности безопасности (кроме трудовой безопасности)), потребности связи (отражают социальную природу человека), потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения):

- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу
- б) теория Д. Мак-Клелланда
- в) теория ERG К. Альдерфера
- г) символическая теория ценностей (Л. фон Бергаланфи)

5. Укажите термин под которым можно понять сильный побудительный момент, внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию:

- а) мотив
- б) стимул
- в) цель
- г) жизненное восприятие

6. В соответствии с данной теорией в отдельные группы выделяются гигиенические факторы, связанные с условиями, оплатой труда, социальные бла-

гами, и мотивирующие факторы (карьера, успех, творчество, самоутверждение, высокая степень ответственности):

- а) двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга
- б) теория ERG К. Альдерфера
- в) теория поля (К. Левин)
- г) теория самосогласованности (П. Леки)

7. Укажите власть, основанную на харизме, т. е. силе личных качеств и способностей лидера:

- а) власть, основанная на принуждении
- б) экспертная власть
- в) законная власть
- г) эталонная власть

8. Ключевые компетенции современного руководителя:

- а) эффективное целеполагание
- б) коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками
- в) персональный и корпоративный тайм-менеджмент
- г) умение отдыхать и способность творить

9. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения
- б) любые организационные перемены
- в) организационное обучение
- г) правильного ответа вообще нет

10. Расположите по порядку уровни планирования процесса изменения:

- а) предусматривается постановка целей стратегического изменения и процесса изменения
- б) характер и последовательность процесса изменения стратегии
- в) сроки выполнения задания
- г) содержание будущих действий

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: Способность осуществлять управление организационными изменениями (ПК-3)*

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Причины и цели управления организационными изменениями.
2. Улучшение организационной адаптивности.
3. Изменение индивидуального поведения.

4. Причины для организационных изменений.
5. Организационный диагноз.
6. Определение готовности к организационным изменениям.
7. Принципы проведения организационных изменений.
8. Трехшаговая модель организационных изменений.
9. Модель «исследования-действия».
10. Модель планируемых организационных изменений.
11. Индивидуальное сопротивление изменениям.
12. Организационное сопротивление изменениям.
13. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
14. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру.
15. Обсуждение результатов организационного диагноза. «Построение команды» или групповая работа.
16. Консультирование по процессу. Программы качества жизни на работе.
17. Система работы «высокие обязательства - высокие результаты».
18. Сущность и структура методов, ориентированных на задачи и технологии.

***Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):***

***Задание 1.***

Изменение стандартов корпоративной жизни компании.

В компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом. Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску. Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по

персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае, когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось. Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе.

Задание. Ответить на следующие вопросы:

1. Как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
2. Почему появилось сопротивление изменениям среди ряда сотрудников?
3. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
4. Почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

### **Задание 2. «Найти изюминку»**

В теории социальной ответственности есть, конечно, рациональное зерно, иначе она не завоевывала бы сейчас мир. Только вот к попыткам оправдать бизнес и откупиться от общества оно отношения не имеет. Заботиться о сотрудниках, соблюдать экологические стандарты, инвестировать в инфраструктуру и развивать социальный маркетинг нужно ровно настолько, насколько это отвечает эгоистическим интересам бизнеса по извлечению прибыли – только тогда подобная деятельность не развратит ни сам бизнес, ни общество. Смывающий «грехи» офтальмолог Игорь Медведев относится к своему ресторану не как к благотворительности, а как к коммерческому проекту. И как раз благодаря этому после посещения ресторана люди оставляют незрячим официантам сто долларовые чаевые. Они платят не за социальную ответственность, а за услугу – пребывание в полной темноте, новые ощущения и возможность сопереживать. «Ресторан прибыльный со второго месяца», – уверяет Игорь Медведев. Анита Роддик создала

экологический и этический бренд The Body Shop, наглядно показав, что социальная ответственность бизнеса прежде всего зависит от социальной ответственности потребителей его продукции. Если люди одобряют деятельность компании, они просто покупают ее товары, если не одобряют – покупают у конкурентов. Вот тут и наступает момент истины: готово ли общество за свои убеждения не попросить расстаться с рублем других, а вытащить его из своего кармана – или наоборот, не купить и поступиться привычным образом жизни. Так происходит социально ответственное голосование рублем и долларом, а не социально безответственное шантажирование делового мира. Нивх Владислав Соловьев клеймит незаконную добычу нефти компанией Shell, но при передвижении по Сахалину все-таки предпочитает автобус оленю.

#### **Вопросы для анализа:**

1. Согласны ли Вы с точкой зрения, что Управление организационными изменениями есть вымогание денег у бизнеса? Аргументируйте.

2. Как Вы думаете, действительно ли благотворительность «развращает» благополучателей, формируя потребительское отношение?

3. Должна ли быть у бизнеса социальная ответственность, кроме соблюдения законов и уплаты налогов? Да/нет, почему?

4. Как Вы понимаете, в чем принципиальная разница между благотворительностью и корпоративной социальной ответственностью?

#### **Задание 3 «Социально ответственная компания»**

Компания «Техностройметалл» производит агрегаты для производственных цехов металлургических компаний с 1989 года. Сергей Михайлов и его брат Игорь изобрели агрегат, который снижал отходы от производства примерно в 2 раза, и решили организовать компанию. С того момента бизнес братьев постепенно рос и развивался. Однако Сергей говорит: «Хотя мы весьма преуспеваем в экономическом плане, больше всего мы гордимся своими этическими ценностями. По сути, главное, что мы стараемся делать, – это продавать свои идеи». Речь идет об идеях, основанных на неизменном стремлении компании к социальной ответственности бизнеса. В технологическом процессе компании практически отсутствуют производственные отходы. Например, оставшийся лом идет либо в переплавку, либо как основа для строительства зданий, либо отдается «художникам», создающим произведения искусства из металлических деталей. Кроме того, Сергей делает упор на то, что используемое в производстве сырье должно быть экологически рациональным. Так, в компании используют только отечественное экологическое сырье и принципиально высоко держат контроль над вопросами экологии и безопасности производства. Кроме экологической составляющей бизнеса, в компании большое значение придается участию работников в управлении фирмой и в её жизни вообще (в особенности, что касается политики в области персонала). Работники получают премии (до 40% от основной зарплаты) за посещение различных корпоративных мероприятий (образовательных, спортивных, благотворительных). Компания также активно относится к проблеме найма многообразного персонала. Например, на

производстве работают люди практически всех возрастных групп и различных национальностей. Благодаря своему подходу, основанному на социальной ответственности, компания была неоднократно отмечена различными наградами, однако это скорее мешало Сергею развивать свой бизнес, поскольку в его планах намечен выход на новые рынки и, с этой точки зрения, не разумно держать такой уровень социальной ответственности, так как это лишь увеличивает расходы.

#### **Вопросы для анализа:**

1. Стоит ли ради долгосрочной перспективы снизить уровень социальной ответственности и больше сосредоточиться на прибыли?
2. Говоря о социальной ответственности, как Вы думаете, компенсируют ли предприятия свой отрицательный вклад в экономику, экологию, социум или же скорее создают видимость?
3. На ваш взгляд, имеет ли бизнес обязанности перед обществом? В чем они состоят?

*Компетенция: Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг (ПК-7).*

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Проектирование работы. Социотехническая система.
2. Кружки качества. Реинжиниринг бизнес - процессов.
3. Всеобщее управление качеством.
4. Сущность и структура методов, ориентированных на структуру и стратегию.
5. Адаптивные организационные структуры.
6. Стратегические изменения.
7. Этические проблемы проведения организационных изменений.
8. Понятие организационных изменений и нововведений.
9. Политика организации в отношении изменений.
10. Сопротивление нововведениям и их преодоление.
11. Поведенческий маркетинг.
12. Маркетинговая поведенческая культура организации.
13. Эффективность управления.
14. Модели организаций.
15. Методы оценки и измерения эффективности управления организационными изменениями.
16. Эффективность управления организациями.
17. Реструктуризация и эффективность организации.

## ***Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):***

### ***Задание 1.***

Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии Balanced Score Card (BSC).

Дополнительная информация к исходным данным. В течение месяца после того, как в компании «ГОТЭК» было принято решение о привлечении консалтинговой компании «Pricewaterhouse Coopers» (PwC) для внедрения организационных изменений, представители PwC проводили анализ системы документов, описывающих стратегию компании, а также подробно беседовали с ключевыми руководителями группы. Еще два месяца ушло на то, чтобы они представили свое видение изменений. Было разработано несколько вариантов проведения изменений, но остановились на варианте, который предполагал создание промежуточной операционной модели управления бизнесом. Она включала в себя изменения бизнес-процессов, новую организационную структуру, систему показателей оценки деятельности и систему управленческой отчетности. Большое внимание в данной модели уделялось внутренней логистике и операционной деятельности. Основной целью данных процессов было сокращение внутренних издержек компании для оперативности выполнения заказов и представления лучшего сервиса клиентам.

*Задание.* Разработайте BSC управления организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе исходных данных, приведенных в ситуации 1.1, и дополнительной информации, приведенной в данной ситуации.

### ***Задание 2.*** «Компания «Hewlett-Packard»

Hewlett-Packard (HP) – крупная американская компания в сфере информационных технологий, поставщик аппаратного и программного обеспечения для организаций и индивидуальных потребителей. Штаб-квартира компании расположена в Пало-Альто (Калифорния, США).

Компания основана 1 января 1939 года как производитель измерительного оборудования Уильямом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом – выпускниками Стэнфордского университета 1934 года. Название компании было составлено из фамилий основателей, чья фамилия будет первой решали с помощью жребия: Паккард выиграл и поставил фамилию партнера первой.

Компания предоставляет решения в области ИТ-инфраструктуры, персональных вычислительных систем и устройств доступа, услуги по системной интеграции, сервисной поддержке и аутсорсингу, а также устройства печати и средства вывода изображений.

Компания выпускает линейки принтеров, сканеров, копиров, калькуляторов, смартфонов, серверов, компьютеров для офисного и домашнего использования, рабочих станций, сетевое оборудование, а также предоставляет бизнес-услуги в ИТ.

По состоянию за 2017 год компания насчитывала 304 тыс. служащих.

По данным на конец 2019 года, компания занимает первое место среди производителей персональных компьютеров, опережая Lenovo, Dell, Acer и Asus с долей около 15% мирового рынка.

Компания имеет офисы в 11 городах России, а также в Минске, Киеве, Баку, Алматы и Астане.

28 апреля 2017 года совместно с компанией Foxconn открыто производство персональных компьютеров Hewlett-Packard в Санкт-Петербурге.

### Описание ситуации

В качестве примера реорганизации рассмотрим историю подразделения Hewlett Packard – Santa Rosa Systems Division (SRSD), основанного в 1992 году с целью освоения рынка системной интеграции в области развивающегося рынка коммуникаций. По прошествии двух лет своего существования SRSD столкнулась с фундаментальными организационными трудностями, которые угрожали успешной деятельности подразделения.

Среди них были выделены две конкурирующие друг с другом стратегии развития:

- постоянная борьба между отделами за общие технические ресурсы;
- плохо управляемые межведомственные команды, координирующие свою работу на очень низком уровне;
- неэффективный топ-менеджмент, уделявший недостаточно внимания стратегическим задачам;
- пассивный генеральный управляющий, неспособный решать ситуации конфронтации стратегических и тактических задач;
- взаимное недоверие сотрудников внутри организации;
- недостаточное обеспечение роста и доходности, равно как и неблагоприятная психологическая обстановка среди персонала.

В целях преодоления кризиса в подразделении руководство приняло решение расследовать причины неудачного старта и провести должные организационные изменения, применив так называемую технологию улучшения организационной пригодности (англ. OFP – Organizational Fitness Profiling). Процесс занял порядка 8-10 недель и был разделен на 4 основные стадии:

1 На общем собрании топ-менеджмента было разработано единое видение стратегии развития предприятия, сформулирован единый подход к пониманию статуса и функций всех подразделений и выработаны единые правила развития организации в целом.

2 В ходе перекрестных опросов целевых групп сотрудников, начиная с топ-менеджмента и заканчивая рядовыми сотрудниками, были выявлены существенные организационные просчеты, которые были озвучены руководству. Услышанное оказало сильное воздействие на топ-менеджмент, помогло ему осознать необходимость деятельного участия в выправлении ситуации.

3 Топ-менеджментом был разработан интегрированный план организационных изменений, включающий:

- объединение соперничавших ранее отделов в один;



- создание матричной организации бизнес-процессов во главе с управляющим, ответственным за доходность и обладающим полномочиями управлять всеми четырьмя ключевыми направлениями бизнеса (данный принцип управления ранее считался непопулярным среди подразделений Hewlett Packard);

- переоценка роли топ-менеджмента и установление новых правил реагирования на конфликтные ситуации и принятия решений.

Стоит отметить налаживание добрых отношений и взаимного доверия в коллективе на этой стадии. Эмоциональный эффект второго этапа и тесное взаимодействие в рамках третьего этапа сблизили сотрудников, дав им ощущение совместной работы на общее благо.

4 Разработанный план был представлен для комментариев ранее опрошенным целевым группам нижних уровней. Сотрудники выразили пожелания внести определенные коррективы в организационную структуру предприятия в рамках плана. Учитывая их мнение, генеральным директором были созданы рабочие группы, задачей которых было выявление альтернативных подходов к будущей организации бизнес-процессов. В итоге сотрудникам был представлен несколько измененный план реорганизации предприятия, который обсуждался уже на уровне всего предприятия. Уже через год работы по обновленной схеме подразделение удвоило продажи и увеличило свою доходность в четыре раза. В течение последующих пяти лет работы по системе OFP SRSD выбились из отстающих подразделений Hewlett Packard в передовики и пример для подражания.

#### Вопросы и задания:

1 Представленные в ситуации организационные изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте их по различным основаниям классификации изменений. Что послужило причиной организационных изменений в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте необходимость изменений.

2 Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности? Дайте характеристику факторов успеха изменений.

3 Какие формы сопротивления изменениям обнаружились при осуществлении изменений?

4 Какой (каким) модели (моделям) организационных изменений в большей степени соответствуют анализируемые изменения? Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

**Критериями оценки устного опроса** является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленный вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;

- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка **«отлично»** – при наборе в 5 баллов.

Оценка **«хорошо»** – при наборе в 4 балла.

Оценка **«удовлетворительно»** – при наборе в 3 балла.

Оценка **«неудовлетворительно»** – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические ра-

боты. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 304 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>

2. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. – 4-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 379 с. – (Высшее образование: Бакалавриат. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1850636>

3. Управление организационными изменениями: учебник / А. В. Толмачев, И. И. Саенко, С. А. Дьяков. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 136 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Uchebnik\\_UPRAVLENIE\\_ORGANIZACIONNY\\_MI\\_IZM.486015\\_v1.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Uchebnik_UPRAVLENIE_ORGANIZACIONNY_MI_IZM.486015_v1.PDF)

### **Дополнительная учебная литература**

1. Макаров, В. В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / В. В. Макаров, С. Ю. Верединский. – Санкт-Петербург: СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2017. – 21 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/180229>

2. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 210 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>

3. Трунова, С. Н. Управление изменениями: учебное пособие / С. Н. Трунова. – Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018. – 119 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/157820>

4. Управление изменениями: учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, О. А. Удалых [и др.]. – Донецк: ДОНАУИГС, 2018. – 379 с – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/225791>

5. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации: учеб. пособие / М.И. Элияшева. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 88 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1032071>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

## Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Издательство «Лань»	Универсальная	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
4.	Юрайт	Универсальная	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
5.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

Перечень Интернет сайтов:

Биржа инновационных проектов – [www.inn-ex.com/](http://www.inn-ex.com/)

Инновационный центр «Сколково» – [www.sk.ru/](http://www.sk.ru/)

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: [www.programs-gov.ru/](http://www.programs-gov.ru/)

Официальный сайт Банка России – [www.cbr.ru/](http://www.cbr.ru/)

Официальный сайт Всемирного банка – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Официальный сайт Всемирной торговой организации – [www.wto.org/](http://www.wto.org/)

Официальный сайт Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

Официальный сайт Международного валютного фонда – [www.imf.org/](http://www.imf.org/)

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития – [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – [www.rbc.ru/](http://www.rbc.ru/)

Официальный сайт Росстата – [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: [www.fasi.gov.ru/](http://www.fasi.gov.ru/)

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – [www.irdclub.ru/](http://www.irdclub.ru/)

Сайт Всемирного конгресса по Управлению проектами – [www.ipma.ch/](http://www.ipma.ch/)

Сайт Института Управления Проектами (PMI) – [www.aproject.ru/](http://www.aproject.ru/)

Сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA – [www.pmi.org/](http://www.pmi.org/)

Сайт Российской Ассоциации управления проектами «Совнет» – [www.sovnet.ru/](http://www.sovnet.ru/)

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев Управление организационными изменениями : метод. указания по проведению семинарских, практических занятий / сост. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 68 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10570>

2. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев Управление организационными изменениями: метод. указания по самостоятельной работе/ сост. А. В. Толмачёв, А. В. Погибелев – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 73 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10571>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие, посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1.	Управление организационными изменениями	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8 м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);                      технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);                      доступ к сети «Интернет»;                      доступ в электронную образовательную среду университета;                      программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3м<sup>2</sup>; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;                      холодильник — 1 шт.;                      технические средства обучения (мфу — 1 шт.;                      проектор — 1 шт.;                      компьютер персональный — 2 шт.);                      программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO.</p> <p>Помещение №405 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 62,6кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска,</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №006 ЭЛ, посадочных мест — 52; площадь — 82,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №012 ЭЛ, посадочных мест — 50; площадь — 66,7 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №578 МХ, посадочных мест — 28; площадь — 41,4 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p>	



№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>Помещение №010 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 62,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №404 ЭК, посадочных мест — 38; площадь — 62,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7м<sup>2</sup>; Лаборатория менеджмента и маркетинга.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.);  программное обеспечение: Windows, Office  специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель)</p>	

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются

громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, спе-

циальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений  
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
  - наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
  - наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
  - наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
  - обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
  - предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
  - предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
  - возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
  - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
  - стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

**Практическая подготовка по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»**

Практические занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудо- емкость, час.	Используемые обо- рудование и про- граммное обеспече- ние
<p>Тема. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений</p> <p>2. Информация (анкеты, вопросники, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза.</p> <p>3. Модели планируемых организационных изменений.</p>	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel)
<p>Тема. Оценка эффективности управления организационными изменениями</p> <p>2. Анализ показателей измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций.</p>	2	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel)
<b>Итого</b>	<b>6</b>	x

