

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»**  
(ГОУ ВО КРАГС<sub>и</sub>У)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.02 Менеджмент  
(решение Ученого совета  
от 15.06.2023 № 10)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Направление подготовки – *38.03.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) – *«Управление инвестиционными проектами»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная, заочная*

Год начала подготовки – 2023

Сыктывкар  
2023

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в организации» составлена в соответствии с требованиями:

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 970;

– Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

– учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление инвестиционными проектами».

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» является приобретение знаний и формирование навыков проведения анализа организационных изменений, разработки стратегий изменений и оценки их эффективности, а также их использование в практике управления персоналом.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами освоения дисциплины «Управление изменениями в организации» являются:

- формирование организационного и управленческого мышления;
- изучение методологических основ управления изменениями;
- формирование навыков применения теоретических моделей управления изменениями к решению кейс-ситуаций;
- анализ существующей практики управления организационными изменениями;
- освоение принципов и правил построения суждения и оценок;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- анализ существующей практики управления организационными изменениями в организациях.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Управление изменениями в организации» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
  - \_УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.
  - \_УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
  - \_УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Управление изменениями в организации» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. В результате изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

- 1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений	Содержание индикатора достижений компетенций
---	---	--	--

		<b>компетенций</b>	
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы УК-3.И-1.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.И-1.У-2. Умеет выстраивать социальные взаимодействия при групповой работе
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия, демонстрирует способность работать в команде	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями УК-3.И-2.У-4. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.И-1. Оценивает личные и временные ресурсы и ограничения по достижению целей саморазвития у управления своим временем	УК-6.И-1.У-2. Умеет критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач
Инклюзивная компетентность	УК-9. Способен использовать базовые дефектологические	УК-9.И-1. Осознает значимость и	УК-9.И-1.3-1. Понимает специфику потребностей лиц с

	знания в социальной и профессиональной сферах	проблемы профессиональной и социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья	ограниченными возможностями в профессиональной и социальной среде
--	---	---	---

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Управление изменениями в организации»:

Должен знать:

- \_ основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы;
- \_ процессы групповой динамики и принципов формирования команды;
- \_ специфику потребностей лиц с ограниченными возможностями в профессиональной среде;
- \_ анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Должен уметь:

- \_ находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- \_ оценивать эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач.

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>35,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	кейсы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

**Очно-заочная форма обучения**

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Распределение учебного времени</b>
<b><i>Контактная работа</i></b>	<b><i>18,25</i></b>
Аудиторные занятия (всего):	18
<i>Лекции</i>	8
<i>Практические занятия</i>	10
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>53,75</i></b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	49,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	кейсы
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i></b>	
<i>часы</i>	<b><i>72</i></b>
<i>зачётные единицы</i>	<b><i>2</i></b>

**Заочная форма обучения**

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Распределение учебного времени</b>
<b><i>Контактная работа</i></b>	<b><i>10,25</i></b>
Аудиторные занятия (всего):	10
<i>Лекции</i>	4
<i>Практические занятия</i>	6
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>61,75</i></b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	57,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	кейсы
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i></b>	

часы	72
зачётные единицы	2

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование раздела / темы учебной дисциплины	Содержание темы
<b>Раздел 1. Изменения как проблема управления</b>	
Тема 1. Сущность, формы и виды изменений (УК-3)	Сущность организационного изменения. Формы изменений. Критерии классификации изменений и их виды
Тема 2. Организационная культура как объект изменений (УК-3)	Определение понятия и уровней организационной культуры. Качество (основные принципы) организационной культуры. Характеристики организационной культуры
Тема 3. Типологизация организационных культур (УК-3)	Систематизация организационных культур по М. Веберу, Ф. Глазлю и Б. Ливехуду Модель организационной культуры по Фатцеру Классификация видов организационной культуры по степени риска (Т. Дил и А. Кеннеди) и по критерию участия в достижении общей цели (Ч. Хэнди)
<b>Раздел 2. Процесс управления организационными изменениями</b>	
Тема 4. Диагностика потребности в изменениях (УК-6)	Определение проблемы (проблем) в деятельности организации. Анализ факторов внешней и внутренней среды, препятствующих и/или способствующих проведению изменений в организации. Определение инициаторов изменения
Тема 5. Анализ индивидуальных и организационных реакций на изменения (УК-6, УК-9)	Причины и формы сопротивления изменениям. Способы преодоления сопротивления. Личностные качества и свойства, обуславливающие индивидуальные реакции на изменения: внутренняя и внешняя мотивация; знания и опыт, приобретенные в результате формального и неформального обучения; умственные способности и интеллект; познавательные процессы, влияющие на то, как индивид предпочитает действовать, и на способ оценки и осмысления событий, то есть стиль мышления.
Тема 6. Программа управления изменениями (УК-3, УК-6)	Факторы, влияющие на проведение изменений в организации. Основные модели и методики внедрения изменений

#### 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

##### 5.1. Основная литература:

1. Петракова, Е.Е. Управление изменениями в организации: учеб.-метод. пособие / Е. Е. Петракова ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления . - Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСиУ, 2019. - 93 с.

2. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 201 с.: табл., ил.

– Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315>.

### **5.2. Дополнительная литература:**

1. Коттер, Д.П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Д.П. Коттер ; пер. с англ. Л. Пирожковой. – Москва: Олимп-Бизнес, 2017. – 257 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494444>.

2. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.

3. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Издательский дом «Дело», 2015. – 129 с.: ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>.

### **5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;  
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### **5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Сайт журнала «Управление предприятием» <https://upr.ru>
2. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru/>
3. Сайт компании Atlassian <https://www.atlassian.com/ru>
4. Сайт проекта «Your-mentor» <https://www.your-mentor.ru>
5. [Бизнес-кейсы | Executive.ru \(e-xecutive.ru\)](https://www.executive.ru/)

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Управление изменениями в организации» используются следующие программные средства:

<b>Информационные технологии</b>	<b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСиУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru



Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton
--	---

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krags.ru>).

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Управление изменениями в организации» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

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

- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Управление изменениями в организации» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## **РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий.

Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и занятиями семинарского типа.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии и др.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторские занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

#### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

#### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем, или решение задач, анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений и навыков обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и навыков.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель для тематических занятий семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая

возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний, умений и навыков)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля (кейсы)<sup>1</sup>***

***Кейс «Это мы не проходили...»*** У крупного банка с разветвлённой сетью филиалов возникла серьёзная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев, несмотря на высокую зарплату и социальный пакет компании, резко возросла. В операционных залах вместо 10–15 работают 3–5 человек. HR-менеджер, поговорив с сотрудниками, выяснил, что причина ухода – большие нервные перегрузки при общении с раздражёнными клиентами. Банк перестал чётко и в срок исполнять свои обязательства перед клиентами (например, блокирование карточных счетов, задержка перечисления и зачисления денег на банковскую карту и др.). Естественно, что весь поток негатива выливается на тех, кого люди видят первым, – операциониста. Руководство банка обратилось к HR-директору с просьбой решить вопрос: либо резко увеличить набор специалистов, либо никого не увольнять в ближайшее время.

Что следует изменить в компании?

***Кейс «Скамейка запасных».*** В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора: он всё время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения качества персонала. Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, интересно рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспечённых работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако реальных результатов работы нет. Когда

<sup>1</sup> [Бизнес-кейсы | Executive.ru \(e-xecutive.ru\)](http://Executive.ru)

Мальшева стала изучать причины, оказалось, что с молодёжи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «стариками», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «стариками» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодёжь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет: то в армию заберут, то ещё что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодёжь не расслаблялась и знала своё место. Ольгу такая формулировка несколько озадачила.

О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для остротки? Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала и как это сделать?

**Кейс «Обратная связь».** На П\*\*\*-ком заводе трудится около 2 000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнёрских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками. Поэтому решили создать интернет-портал как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам. Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы. Когда HR-директор обращает внимание руководства на такие детали, он слышит в ответ, что сплетни и мелочёвка их не интересуют, а ничего серьёзного там всё равно никогда не бывает, а рабочие несознательны, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR-директор, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что без вмешательства начальства они действительно не могут быть решены. Но руководство не считает их серьёзными.

Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками, а исправлять её приходилось в авральном порядке и за счёт собственных ресурсов;

- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10–15% в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать новичков и тратить деньги на их обучение;

- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких.

На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство;

- сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских;

- происходят постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке;

- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасны. Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интернет-портал, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-директора ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошёл год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Как HR-директор может изменить ситуацию?

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Возможности процесса изменений, предоставляемые персоналу компании
2. Отличие изменений первого и второго порядка
3. Классификация изменений по отношению к границам организации.
4. Назовите устойчивые типов стратегических изменений
5. Сущность организационной культуры
6. Уровни организационной культуры
7. Характеристика организационной культуры
8. Факторы, определяющие устойчивость организации.
9. Критерии для классификации организационных культур
10. Методы диагностики внешней условий существования организации.
11. Недостатки и преимущества классификации оргкультур М. Вебера
12. Факторы, необходимые для учета при проведении изменения
13. Проблемы, возникающие при проведении изменений
14. Корректировка программы изменений
15. Модели и методики реализации изменений.
16. Формы сопротивления изменениям: активные и пассивные; коллективные и индивидуальные; организованные и стихийные.
17. Графические модели составления программы изменений
18. Факторы, влияющие на темп и время проведения изменения.
19. Проблемы, возникающие в организациях, проводящих изменения.
20. Способы, помогающие избежать проблем в процессе изменения.
21. Замораживание (или закрепление изменения) как этап управления изменениями.
22. Критерии, используемые для оценки изменения.

### ***8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля в форме теста***

1. Какая форма изменений по Ватцлавику имеет эволюционный характер:
  - а) изменения первого порядка;
  - б) изменения второго порядка.
2. Установите соответствие между правой и левой колонками:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PESTEL-анализ</li> <li>2. SWOT-анализ</li> <li>3. Анализ сил конкуренции по Майклу Портеру</li> <li>4. Диаграмма Исигавы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>а) анализ причинно-следственных связей внутренней и внешней среды организации;</li> <li>б) оценка влияния социальных, политических, экономических, технологических и пр. макрофакторов на организацию;</li> <li>в) оценка влияния конкурентного окружения организации;</li> <li>г) анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей внешней среды и угрожающих ее развитию событий;</li> </ol>
---	--

3. Что из ниже перечисленного является характеристикой мягкой (неограниченной) ситуации изменения:

- а) ограниченный временной масштаб;
  - б) ясные приоритеты;
  - в) ограниченные последствия;
  - г) нет единственно правильного решения;
  - д) известно, в чем заключается сущность проблемы;
  - е) нет уверенности и определенности, в чем именно состоит проблема.
4. Установите соответствие между правой и левой колонками:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. метод «черного ящика»</li> <li>2. GAP-анализ</li> <li>3. многоугольник конкурентоспособности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>а) используется для ранжирования наиболее значимых или эффективных факторов;</li> <li>б) позволяет наиболее наглядно провести сравнительный анализ действий конкурентов;</li> <li>в) используется для определения наиболее важных проблем организации путем определения стратегических разрывов;</li> </ol>
---	--

5. Верно ли следующее утверждение?  
Внешнее изменение может быть как плановым, так и стихийным.
- а) да;
  - б) нет.
6. Какими условиями может определяться степень сложности управления изменениями:
- а) ограниченностью;
  - б) структурным уровнем;
  - в) количеством участников;
  - г) объемом используемых ресурсов;
  - д) всем перечисленным.
7. Какие группы факторов позволяют определить необходимость проведения изменения:
- а) факторы макроокружения;
  - б) конъюнктурные факторы;
  - в) внутренние факторы компании;
  - г) факторы непосредственного окружения;
  - д) структурные факторы.
8. Какой подход при определении инициативы в управлении изменениями является наименее затратным:
- а) сверху-вниз;
  - б) снизу-вверх;
  - в) экспертный.
9. Кто из ниже перечисленных не может выступать в качестве экспертов, так как задействован в другом подходе:
- а) конкуренты;
  - б) независимые консультанты;
  - в) руководство компании;
  - г) клиенты;
  - д) поставщики;
  - е) представители контролирующих организаций.
10. Для чего в первую очередь используется анализ поля сил Курта Левина в методике управления изменениями:
- а) для количественной характеристики участников изменения;
  - б) для выявления факторов, определяющих сложность изменения;
  - в) для анализа соотношения движущих и противодействующих сторон;
  - г) для качественной характеристики участников изменения.
11. Верно ли утверждение?  
Любое изменение приводит к развитию организации.
- а) да;
  - б) нет.
12. Дополните недостающим фактором перечень сил, используемых при анализе конкурентной среды по М. Портеру?
- а) определение степени влияния поставщиков;

- б) оценку действующих традиционных конкурентов;
- в) количество и качество имеющихся заменителей на рынке;
- г) влияние покупателей;
- д) \_\_\_\_\_.

13. Что из перечисленного не является причиной сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру?

- а) влияние коллег и окружающих;
- б) непонимание и недоверие;
- в) усталость от изменений;
- г) отсутствие нормативной регламентации процесса;
- д) неудачный опыт изменений.

14. Определите наиболее точные характеристики конкретных способов преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру из предложенных (обязательный; затратный; неэтичный; эффективный; нежелательный; желательный):

- а) образование и предоставление информации;
- б) участие и вовлечение;
- в) помощь и поддержка;
- г) переговоры и соглашения;
- д) манипулирование и преувеличение роли;
- е) явное и неявное принуждение.

15. Что из перечисленного является обязательными элементами модели Надлера-Ташмена?

- а) люди (персонал);
- б) задачи;
- в) лидерство;
- г) структура и системы;
- д) видение;
- е) все перечисленное.

16. Что такое «кунктация» в методике управления изменениями?

- а) способ преодоления сопротивления изменениям, состоящий в дистанцировании сдерживающих сил;
- б) форма сопротивления изменениям, используемая для затягивания процесса изменения;
- в) причина сопротивления изменениям, порождаемая узкособственническими интересами;
- г) конкретизация инициаторов изменений.

17. Что относится к основным принципам, определяющим качество организационной культуры по Шайну:

- а) качества лидера или основателя организации;
- б) ориентация на клиента;
- в) инновационность оргкультуры;
- г) наличие традиций, запретов, лозунгов и пр.;
- д) доверительность.

18. Что можно отнести к пассивным индивидуальным формам сопротивления изменениям:

- а) выход на больничный;
- б) вербальное высказывание недовольства;
- в) участие в пикете;
- г) моббинг;
- д) все перечисленное.



19. Если основными причинами сопротивления изменениям являются непонимание и различия в оценке ситуации, какой способ преодоления сопротивления изменениям стоит использовать?

- а) участие и вовлечение;
- б) помощь и поддержка;
- в) образование и предоставление информации;
- г) переговоры и соглашения;
- д) манипулирование и преувеличение роли;
- е) явное и неявное принуждение.

20. Может ли одна и та же сила находиться в верхней и нижней частях поля сил Курта Левина?

- а) да;
- б) нет.

#### 8.4. Тематика курсовых работ

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

### 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
		60 – 64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

#### *Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
---	---	--

4	В	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	С	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	Д	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	Е	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

#### *Структура итоговой оценки обучающихся*

#### *Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

#### *Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

*в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и четко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания непринципиального характера	11–9
В работе имеются серьезные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается четкость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17

Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14–0