

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

27.04.2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.05.01 Управление организационными изменениями

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.03 Управление персоналом
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление персоналом организации
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доцент Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №4 от 20.04.23 г.
- 8. Учебный год:** 2024-2025 **Семестр(ы):** 4

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель: формирование у обучающихся способности определять круг задач в рамках поставленной цели по управлению организационными изменениями и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Задачи:

- формулирование конкретной, специфичной, измеримой во времени и пространстве цели управления организационными изменениями, а также определение дорожной карты движения к цели, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений;
- ознакомление с подходами к понятию управления изменениями и видами изменений на различных уровнях;
- изучение политики и стратегий управления изменениями;
- ознакомление обучающихся с моделями управления изменениями;
- изучение причин и видов сопротивления изменениям, методов преодоления сопротивлений изменениям.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** вариативная часть, дисциплина по выбору.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.4	Формулирует конкретную, специфичную, измеримую во времени и пространстве цель, а также определяет дорожную карту движения к цели, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- специфику идентификации проблем организации;</li><li>- политику и стратегии проведения организационных изменений;</li><li>- модели управления изменениями;</li><li>- основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации;</li><li>- причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– анализировать причины возникновения необходимости изменений;</li><li>- классифицировать виды изменений;</li><li>- выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений.</li><li>– применять модели управления изменениями.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий;</li><li>– готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений;</li><li>- технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям.</li></ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 3/108.**

**Форма промежуточной аттестации: зачёт**

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		№ семестра 5
Аудиторные занятия		
в том числе: лекции	16	16
практические	16	16
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	76	76
Форма промежуточной аттестации <i>Зачёт</i>		
Итого:	108	108

#### 13.1. Содержание дисциплины\*

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Сущность и классификация организационных изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	
1.2	Анализ организационной среды до проведения изменений	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	
1.3	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений.	
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	
1.5	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы управления сопротивлениями изменениям.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность и классификация организационных изменений	Виды организационных изменений.	
2.2	Анализ организационной среды до проведения изменений	Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды.	
2.3	Стратегии организационных изменений	Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений.	
2.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений.	
2.5	Управление сопротивлением изменениям	Понятия, причины и методы управления сопротивлениями изменениям.	

#### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность и классификация организационных измене-	2		-	14	18

	ний		2			
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	2	2	-	14	18
3	Стратегии организационных изменений	4	4	-	16	24
4	Модели организационных изменений	4	4	-	16	24
5	Управление сопротивлениями изменениям	4	4	-	16	24
	Контроль					
	Итого:	16	16	-	76	108

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Приступая к изучению дисциплины, необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об управлении организационными изменениями. При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в рабочей программе литературные источники и электронные ресурсы.

Основой успешного освоения дисциплины является также полное и своевременное выполнение практических заданий по дисциплине.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

##### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215</a> .
2.	Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А.Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. — Москва : Юрайт, 2018. — 283 с.
3.	Коротков, Эдуард Михайлович. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления. — Москва : Юрайт, 2016. — 277 с.
4.	Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819</a> .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. — 106 с.
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. — 211 с.

##### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
7	Алешникова, Вера Ивановна. Управление организационными изменениями : [учебное пособие по направлению "Менеджмент"] / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова ; Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов. — Воронеж : АОНО ВПО "ИММиФ", 2011. — 118 с.
8	Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский

	государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008</a> .
9	Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617</a> .
10	Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191</a> .
11	Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a> .

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> .

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
13	Голикова, Галина Викторовна. Управление изменениями в организации : [учебное пособие для студ. направления подгот. 080200.62 Менеджмент] / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова, И.В. Трушина ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, Воронеж. фил., Каф. менеджмента торговой организации. — Воронеж : Научная книга, 2014. — 154 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 151-154. — ISBN 978-5-4446-0458-8.
14	Джеён, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джеён, Л. Кёнмук. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 368 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020</a> (дата обращения: 09.01.2021). – ISBN 978-5-9693-0345-
15	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина. — Омск : Омский государственный университет, 2012. — 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5. — <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299</a> >.
16	Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015. — 332, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 290-291. — ISBN 978-5-9776-0052-1. — ISBN 978-5-16-005234-2.
17	Управление инновационными изменениями на предприятии = учебное пособие = [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: 080500 - "Менеджмент", 080100 - "Экономика" и специальностям: 220601 - "Управление инновациями", 080502 - "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Ю.В. Журавлев [и др.]. — Москва : Ваш полиграфический партнер, 2011. — 252 с.
18	Чернопятов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622</a> (дата обращения: 09.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный.
19	Эйтингон, Владимир Наумович. Стратегическое управление организационными изменениями : [учебное пособие по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика и управление"] / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. — Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2011. — 271 с. : ил., табл. — (Учебник Воронежского государственного университета). — Библиогр.: с. 268-271. — ISBN 978-5-9273-1851-3.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, прак-

тические занятия, выполняются практические задания. Проверка практических заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

## **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

## **19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Сущность и классификация организационных изменений	УК-2	УК-2.4	Практическое задание
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	УК-2	УК-2.4	Практическое задание
3	Стратегии организационных изменений	УК-2	УК-2.4	Практическое задание
4	Модели организационных изменений	УК-2	УК-2.4	Практическое задание
5	Управление сопротивлением изменениям	УК-2	УК-2.4	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – зачёт				Тестирование Ситуационные, практико-ориентированные задачи

## **20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

### **20.1. Текущий контроль успеваемости**

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление организационными изменениями» проводится в форме контроля выполнения практического задания. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

#### **20.1.1. Практическое задание**

1. Диагностика внешней и внутренней среды организации и разработка стратегии (и/или модели) организационных изменений.
2. Разработка комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере осуществляет выполнение практических заданий. Допускаются небольшие неточности и ошибки. Допускается выполнение не менее 75% практического задания без ошибок и неточностей.	Зачтено
Обучающийся не выполняет практические задания либо выполняет их менее, чем на 75%.	Не зачтено

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление организационными изменениями» осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий;
- ситуационных, практико-ориентированных задач;
- результатов прохождения текущей аттестации – выполнения практического задания.

### 20.2.1 Описание технологии проведения

#### 1) Примеры тестовых заданий

**ЗАДАНИЕ 1.** По источнику движущих сил изменения бывают:

- направленные (однонаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (часто - случайные)
- эндогенные(внутренние), экзогенные(внешние);
- управляемые, неуправляемые;
- кратковременные, долговременные, постоянные.

**Ответ: эндогенные(внутренние), экзогенные(внешние)**

**ЗАДАНИЕ 2.** Системная карта анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации включает:

- государственно-политическую и правовую среду, экономическую, международную, социально-демографическую, научно-технологическую, физико-географическую среду;
- поставщиков, потребителей, конкурентов, контактные аудитории;
- маркетинг, логистику, производство, инновации, управление финансами, управление персоналом;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: всё вышеперечисленное.**

**ЗАДАНИЕ 3.** Движущими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала и консерватизм руководства;
- внешние объективные факторы;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: проблемы и перспективы развития организации**

**ЗАДАНИЕ 4.** Сдерживающими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы;
- консерватизм руководства и перспективы развития организации;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы**

**ЗАДАНИЕ 5.** Виды стратегий проведения организационных изменений:

- директивная, переговорная;
- переговорная, соучастия, аналитическая;
- нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;
- соучастия, партисипативная, переговорная.

**Ответ: нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная**

**ЗАДАНИЕ 6.** Потребители как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

**Ответ: нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров**

**ЗАДАНИЕ 7.** Сотрудники (работники) организации как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразию выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

**Ответ: своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места**

**ЗАДАНИЕ 8.** Низкая степень доверия работников к менеджменту организации относятся к:

- социальным причинам сопротивления изменениям;
- внешним причинам;
- неэффективности менеджмента организации;
- техническим причинам.

**Ответ: неэффективности менеджмента организации**

**ЗАДАНИЕ 9.** Тонизирующими методами преодоления сопротивления изменениям являются:

- поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений;
- изучение личности и коллектива, фиксация психического состояния, состояния знаний, умений и навыков исполнителей нововведений, социально-психологический климат;
- формирование новых качеств и свойств у личности и коллектива, адекватных ситуации нововведения;
- манипуляции и кооптации.

**Ответ: поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений**

**ЗАДАНИЕ 10.** Элементами формирования изменений по модели 7С:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

**Ответ: структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности**

**2) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:**

**ЗАДАНИЕ 1.** Предприятие А два месяца подряд фиксирует уход клиентов и уменьшение повторных покупок потребителей, а у предприятия Б растут затраты в связи с вводом маркировки продукции. Какое предприятие нуждается в организационных изменениях и почему?

**Ответ: предприятие А, т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации**

**ЗАДАНИЕ 2.** Предприятие А потеряло выгодные рынки сбыта в Европе в связи с санкциями, а предприятие Б фиксирует высокую текучесть кадров и усиление конфликтов в коллективе. На каком предприятии слабый менеджмент и почему?

**Ответ: у предприятия Б, т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации**

**ЗАДАНИЕ 3.** У предприятия А на финансовых результатах сказывается простой немецкого оборудования, к которому невозможно купить комплектующие запчасти, а на предприятии Б на выручке сказывается временное отсутствие у работников необходимых компетенций для работы на новом оборудовании российского производства. На каком предприятии экзогенные причины необходимости изменений, а на каком эндогенные?

**Ответ: у предприятия А экзогенные причины, у предприятия Б - эндогенные**

**ЗАДАНИЕ 4.** Компания А расширяет свою экосистему, а компания Б решила внедрить продвижение своей продукции в социальных сетях. Какая компания осуществляет локальное изменение, а какая комплексное?

**Ответ: компания А внедряет комплексные изменения, компания Б - локальное изменение.**



**ЗАДАНИЕ 5.** Предприятие А расширяет регион продаж своей собственной фермерской продукции, а предприятие Б решает полностью перейти от производства молочной продукции к производству мясной. Какое предприятие осуществляет революционное изменение, а какое эволюционное?

**Ответ: предприятие А осуществляет эволюционное изменение, а предприятие Б - революционное.**

**ЗАДАНИЕ 6.** В организации А для расширения экосистемы посредством внедрения дополнительных сервисов по доставке еды и заказа такси функции по планированию и реализации этих изменений поручили линейным менеджерам. А организация Б для решения задачи по поиску новых рынков сбыта создало матрично-проектную группу для работы в этом направлении. Какая организация будет эффективнее и быстрее работать над разработкой и внедрением организационных изменений?

**Ответ: организация Б**

**ЗАДАНИЕ 7.** В ООО «Александрит» снижается объём выпуска продукции, так как у работников отсутствуют соответствующие компетенции для работы на новом оборудовании российского производства. Кроме того, на общем собрании была озвучена задача по поиску новой тренинг-компании для повышения квалификации сотрудников отдела продаж. Определите, какая задача является срочной важной, а какая – важной несрочной.

**Ответ. Срочное важное изменение-обучение сотрудников работе на новом оборудовании, важное несрочное – поиск новой тренинг-компании**

**ЗАДАНИЕ 8.** На общем собрании ООО «Универсал» при презентации нового проекта регионального расширения бизнеса сотрудники вспомнили неудачный опыт открытия представительства предприятия в соседнем регионе и выразили сомнение по поводу необходимости возвращения к этому вопросу. Признаки какой причины сопротивления изменениям в этом присутствуют?

**Ответ: низкая степень доверия к менеджменту**

**ЗАДАНИЕ 9.** При внедрении проекта модернизации организационной структуры предприятия путём формирования отдела логистики самому опытному и потенциально наиболее сильно сопротивляющемуся этому процессу сотруднику предложили возглавить проектную группу по осуществлению данного изменения, а затем, при удачном осуществлении изменения, возглавить отдел логистики. Как называется этот способ управления сопротивлением изменениям?

**Ответ: манипуляция и кооптация**

**ЗАДАНИЕ 10.** Индивидуальный предприниматель поставил своих работников перед фактом изменения графика работы, не выслушав мнения и пожелания своих наёмных сотрудников. Как называются два самые подходящие методы управления возникнувшим сопротивлением этому изменению?

**Ответ: информирование и общение, переговоры и соглашения**

## 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 10 тестовых заданий, 10 ситуационных (практико-ориентированных задач).

Решение тестовых заданий и ситуационных (практико-ориентированных задач) оценивается по шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
Количество правильно выполненных заданий $\geq 70\%$	Зачтено
Количество правильно выполненных заданий $<70\%$	Не зачтено

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Обучающийся считается освоившим дисциплину (итоговая оценка зачтено) в случае комплексного прохождения и текущей аттестации (выполнения практического задания), и промежу-

точной аттестации (решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач).

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся демонстрируют знания и способности: формулирование конкретной, специфичной, измеримой во времени и пространстве цели управления организационными изменениями, а также определение дорожной карты движения к цели, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений	Зачтено
Обучающиеся демонстрируют фрагментарные, отрывочные знания и способности или их отсутствие по формулированию конкретной, специфичной, измеримой во времени и пространстве цели управления организационными изменениями, а также определению дорожной карты движения к цели, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений	Не зачтено