

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:** 2025-2026 **Семестр(ы):** 5

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">- специфику идентификации проблем организации;- политику и стратегии проведения организационных изменений;- модели управления изменениями;- основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации;- причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">– анализировать причины возникновения необходимости изменений;- классифицировать виды изменений;- выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений.– применять модели управления изменениями. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">– способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий;– готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений;- технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям. |

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* |
|--------------------------------|--|--|---|
| 1. Лекции | | | |
| 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. | |
| 2. Практические занятия | | | |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215 . |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 . |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 . |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 . |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 . |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 . |

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

| № п/п | Источник |
|-------|--|
| 12 | Электронный университет ВГУ. - https://edu.vsu.ru/ . |

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020 (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: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299 >. |
| 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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (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 (однаправленные, 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, разнообразию выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

Ответ: нужных и качественных товаров по приемлемым ценам, разнообразию 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 вре-

менное 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 сопротивлениями 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 выпол- | Зачтено |

| | |
|--|------------|
| ненных заданий $\geq 70\%$ | |
| 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 промежуточной 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 |