



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Проректор по**  
**учебно-методической работе**  
**Н.В. Бабина**  
**«28» 04 2020 г.**

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (МОДУЛЬ): УПРАВЛЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

**Направление подготовки:** 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная, заочная

Королев  
2020

Автор: Нефедьев В.В. Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями (модуль): Управление организационными изменениями» – Королев МО: «Технологический университет», 2020 г.

Рецензент: к.э.н., доцент

Алексахина В.Г.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки бакалавров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом «Технологического университета», протокол № 9 от 28 апреля 2020 г.

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:**

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Веселовский М.Я. д.э.н., профессор			
Год утверждения (переподтверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 10 от 20.04.2020			

**Рабочая программа согласована:**

Руководитель ОПОП ВО



к.э.н., доцент Т.В. Шутова

**Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:**

Год утверждения (переподтверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 7 от 28.04.2020			

## **1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

**Целью** изучения дисциплины является:  
формирование у студентов комплекса знаний и умений в области управления организационными изменениями.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие компетенции:

### **общепрофессиональные компетенции:**

(ОПК-2) – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

(ОПК-3) – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

### **профессиональные компетенции:**

(ПК-1) - умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

(ПК-13) – способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий.

Основными **задачами** дисциплины являются:

- развитие у студентов системного понимания динамического развития организации;
- развитие навыков анализа состояния организации с учетом внешних и внутренних факторов;
- освоение методов и технологий управления организационными изменениями.

После завершения освоения данной дисциплины студент должен:

### **знать:**

- конструктивные концепции развития организации;
- объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;
- основные объекты и предметы изменений в организации;
- логику осуществления управляемых изменений в организации;

- разнообразие возможных технологий управления изменениями;
- подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии;
- основные препятствия в осуществлении перемен;
- эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям.

**уметь:**

- распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации;
- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений;

- осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями

**владеть:**

- стратегиями осуществления организационных изменений;
- современными технологиями управления изменениями в организации;
- средствами и техникой преодоления сопротивления изменениями.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Управление изменениями (модуль): Управление организационными изменениями» относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока «Дисциплины» основной профессиональной образовательной программы подготовки студентов по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Дисциплина базируется на ранее полученных знаниях при изучении дисциплин «Теория организации», «Инновационный менеджмент», «Разработка управленческих решений».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем для последующего прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

### 3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины для студентов очной формы составляет 4 зачетные единицы, 144 часов.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр 3	Семестр 8	Семестр ...	Семестр ...
<b>ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>		<b>144</b>		
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>24</b>		<b>24</b>		
Лекции (Л)	12		12		
Практические занятия (ПЗ)	12		12		
Лабораторные работы (ЛР)	-		-		
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-		-		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>120</b>		<b>120</b>		
<b>Курсовые, расчетно-графические работы</b>	-		-		
<b>Контрольная работа, домашнее задание</b>	<b>контр. работа</b>		+		
<b>Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)</b>	<b>Тест</b>		+		
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>Экзамен</b>		+		
<b>ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>			
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	8	8			
Лабораторные работы (ЛР)	-	-			
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-	-			
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>132</b>	<b>132</b>			
<b>Курсовые, расчетно-графические работы</b>	-	-			
<b>Контрольная работа, домашнее задание</b>	<b>контр. работа</b>	+			
<b>Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)</b>	-	-			
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>Экзамен</b>	+			

## 4.Содержание дисциплины

### 4.1.Темы дисциплины и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час.*	Практические занятия, час*	Занятия в интерактивной форме, час*	Код компетенций
<b>Тема 1.</b> Организация как объект изменений.	1/-	1/1	1/-	ОПК-2, ПК-13
<b>Тема 2.</b> Модели жизненного цикла организаций.	1/-	1/1	2/1	ПК-13
<b>Тема 3.</b> Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.	1/0,5	1/1	1/1	ОПК-3
<b>Тема 4.</b> Основные принципы управления процессом изменений.	1/0,5	1/1	1/1	ПК-13
<b>Тема 5.</b> Компоненты процесса преобразований.	1/0,5	1/1	2/1	ОПК-3
<b>Тема 6.</b> Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.	1/0,5	1/0,5	2/1	ПК-13, ПК-1
<b>Тема 7.</b> Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.	2/0,5	2/0,5	2/1	ПК-13
<b>Тема 8.</b> Организационные болезни роста.	1/0,5	1/1	1/-	ОПК-2
<b>Тема 9.</b> Организационные патологии и методы их преодоления.	1/0,5	1/0,5	2/1	ОПК-3
<b>Тема 10.</b> Модели организационных изменений.	2/0,5	2/0,5	2/1	ОПК-2, ОПК-3
<b>Итого:</b>	<b>12/4</b>	<b>12/8</b>	<b>16/8</b>	

\* очная форма/ заочная форма

## **4.2. Содержание тем дисциплины**

### **Тема 1. Организация как объект изменений.**

Понятие организации. Природа и свойства организации. Признаки организации. Иерархическая структура организации. Характеристики организации. Модели организации. Основные черты социально – экономических организаций. Типология организаций: формальные и неформальные организации; коммерческие и некоммерческие организации. Классификация организаций по организационно – правовым формам.

Внутренние источники и концепция развития организации. Понятие и содержание внутренней среды организации. Внешняя среда организации. Внешние источники развития.

### **Тема 2. Модели жизненного цикла организаций.**

Понятие и сущность жизненного цикла организации. Организационное развитие и жизненный цикл организации. Обзор существующих моделей жизненного цикла. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера. Содержание стадий роста модели жизненного цикла Ицхака Адизиса. Содержание стадий упадка модели жизненного цикла Ицхака Адизиса. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла Ларри Грейнера и Ицхака Адизиса. Подходы к управлению организацией на различных стадиях ее жизненного цикла.

### **Тема 3. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.**

Понятие и определения организационных изменений. Роль и значение организационных изменений в современных условиях. Ключевые факторы ускоряющихся перемен. Классификация и разновидности организационных изменений. Изменения внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; организационная культура; технологии; изменения в предметно – содержательной сфере. Классификация изменений по инновационному потенциалу. Классификация изменений с учетом сфер деятельности.

Проекты изменений. Программы изменений. Организации - проводники изменений.

### **Тема 4. Основные принципы управления процессом изменений.**

Понятие управления организационными изменениями. Основные принципы управления изменениями и их содержание. Этапы процесса управления изменениями: создание ощущения безотлагательности; формирование эффективной команды и ее обучение; создание видения изменений; донесение видения предстоящих изменений до всего персонала; устранение возникающих препятствий; создание «маленьких» побед; не останавливаться на достигнутом; закрепление изменений.

Корпоративная культура и организационные изменения. Лидерство в процессе изменений. Концепция «обучающейся организации».

Концепция управленческого консалтинга.

### **Тема 5. Компоненты процесса преобразований.**

Понятие компонент преобразований, необходимых для успешного внедрения перемен. «Трёхмерное пространство» процесса преобразований. Содержание основных осей «трансформационного треугольника»: «сверху вниз»; «снизу вверх»; «горизонтальная» (межфункциональная) реорганизация ключевых бизнес-процессов.

Содержание основных фаз «штурманской карты»: установление курса; планирование процесса; повышение эффективности; перегруппировка.

Содержание «естественных законов» преобразований.

### **Тема 6. Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.**

Сравнительная характеристика профессионального менеджмента и предпринимательского управления

Неизбежность своевременного перехода от предпринимательского к профессиональному стилю управления. Необходимость нахождения баланса власти. Основные моменты, определяющие успех перехода: ключевые характеристики компаний, управляемых предпринимателями, которые должны быть изменены в процессе перехода. Семь шагов модели перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту. Содержание этапов процесса перехода к профессиональному менеджменту.

### **Тема 7. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.**

Основные уроки по поводу сопротивления изменениям. Причины сопротивлений относящиеся к личным барьерам. Причины сопротивлений относящиеся к барьерам на уровне организации.

Типы негативных отношений к изменениям: рациональный; личный; эмоциональный. Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

Методы преодоления сопротивления изменениям.

### **Тема 8. Организационные «болезни роста».**

Понятие организационной диагностики, ее виды и этапы. Основные методы организационной диагностики

Понятие организационных «болезней роста» и причины их возникновений.

Содержание основных, наиболее общих «болезней роста», с которыми сталкивается большинство растущих компаний.

Основные подходы к преодолению организационных «болезней роста».

### **Тема 9. Организационные патологии и методы их преодоления.**

Понятие «организационной патологии» и ее отличие от организационной «болезни роста».

Патологии в строении организации.

Патологии в управленческих решениях.  
Патологии в организационных отношениях.  
Патологии на этапах развития организации.  
Борьба с патологиями.

### **Тема 10. Модели организационных изменений.**

Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Содержание фаз модель «кривой перемен» Дж. Дак. Компоненты, необходимые для успешного осуществления преобразований в соответствии с моделью «кривой перемен».

История создания и основное содержание модели Дж. Коллинза «От хорошего к великому».

### **5.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине**

«Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление организационными изменениями».

### **6.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Структура фонда оценочных средств приведена в Приложении 1 к настоящей рабочей программе.

### **7.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература:**

- 1.Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1032071>
- 2.Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1091830>
- 3.Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354779>

#### **Дополнительная литература:**

1. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1032071>

2. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 285 с.: ISBN 978-5-9614-4774-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=215045>

## **8.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.biblioclub.ru>
2. <http://znanium.com>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины приведены в Приложении 2 к настоящей рабочей программе.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** MSOffice, PowerPoint.

### **Ресурсы информационно-образовательной среды Университету:**

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Управление организационными изменениями».

**Информационные справочные системы:** не предусмотрены курсом дисциплины

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

### **Лекционные занятия:**

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран);
- комплект электронных презентаций / слайдов на темы:
  1. Организация как объект изменений.
  2. Модели жизненного цикла организаций.
  3. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
  4. Основные принципы управления процессом изменений.
  5. Компоненты процесса преобразований.
  6. Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.
  7. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
  8. Организационные болезни роста.
  9. Организационные патологии и методы их преодоления.
  10. Модели организационных изменений.

### **Практические занятия:**

- Аудитория, оснащенная мультимедийными средствами (проектор, ноутбук), демонстрационными материалами (наглядными пособиями).
- рабочее место преподавателя, оснащенное ПК с доступом в глобальную сеть Интернет ;
- рабочие места студентов.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (МОДУЛЬ):  
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»  
(Приложение 1 к рабочей программе)**

**Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»**

**Профиль: государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

Королев  
2020

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	<b>ОПК-2</b>	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Организация как объект изменений. Организационные болезни роста. Организационные патологии и методы их преодоления.	Конструктивные концепции развития организации; Объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; Основные объекты и предметы изменений в организации;	Проводить организационный диагностический анализ	Методами организационной диагностики и методами преодоления организационных «болезней»
2	<b>ОПК-3</b>	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Основные принципы управления процессом изменений. Компоненты процесса преобразований. Модели организационных изменений.	Логику осуществления управляемых изменений в организации; Разнообразие возможных технологий управления изменениями; Подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; Основные препятствия в осуществлении перемен; Эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям.	Осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями	.Стратегиями осуществления организационных изменений; Современными технологиями управления изменениями в организации; Средствами и техникой преодоления сопротивления изменениями.

3	<b>ПК-1</b>	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;	Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.	Особенности предпринимательского стиля управления	Осуществлять переход от предпринимательского к профессиональному управлению	Навыками профессионального управления
4	<b>ПК-13</b>	Способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий	Организация как объект изменений	Существующие и перспективные организационные структуры.	Проектировать необходимые изменения в организационной структуре предприятия (учреждения).	Навыками перераспределения полномочий и ответственности и существующей организации по мере необходимости.

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Инструменты, оценивающие сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-13	Доклад в форме презентации.	А) компетенция не сформирована В) сформирована частично С) сформирована	Проводится устно с использованием мультимедийных систем и технических средств, а также в письменной форме.

		полностью	<p>Критерии оценки:</p> <p>1.Соответствие содержания реферата заявленной тематике (1 балл).</p> <p>2.Качество источников и их количество при подготовке работы (1 балл).</p> <p>3.Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл).</p> <p>4.Качество самой представленной работы (1 балл).</p> <p>5.Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл).</p> <p>Максимальная сумма баллов - 5 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>
--	--	-----------	--

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Примерная тематика докладов в презентационной форме:**

1. Модель жизненного цикла организации Г. Липпитт и У. Шмидт: «Управленческое участие» (1967г.)
2. Модель жизненного цикла организации А. Доунс «Движущие силы роста» (1967г.)
3. Модель жизненного цикла организации Б.Скотт: «Стратегия и структура» (1971г.)
4. Модель жизненного цикла организации У. Торберт: «Ментальность членов организации» (1974г.)
5. Модель жизненного цикла организации Ф. Лиден: «Функциональные проблемы» (1975г.)
6. Модель жизненного цикла организации Д.Кац и Р.Кан: «Организационная структура» (1978г.)
7. Модель жизненного цикла организации Дж. Кимберли: «Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой» (1979г.)
8. Модель жизненного цикла организации Р.Куин и К. Камерон: «Интегративная модель» (1983г.)
9. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.
10. Организация как развивающаяся система.
11. Система управления развитием организации.

12. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
13. Процесс управления изменениями в организации.
14. Понятие команды в организационном поведении.
15. Содержание командной работы в организационном поведении.
16. Принципы построения эффективной управленческой команды.
17. Понятие эффективности командной работы.
18. Лидер команды организационных изменений.
19. Роль руководителя в проведении преобразований.
20. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
21. Особенности контроля при управлении изменениями.
22. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
23. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики;
24. Коммуникации в управлении изменениями.

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формой контроля знаний по дисциплине «Управление организационными изменениями» являются две текущие аттестации в виде тестов и одна промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
7-8	тестирование	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1 ПК-13	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру -30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
10	тестирование	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-13	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов
10	экзамен	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-13	2 вопроса	Экзамен проводится в устной форме, путем ответа на вопросы. Время отведенное на процедуру – 20 минут.	Результаты предоставляются в день проведения экзамена	Критерии оценки: <b>«Неудовлетворительно»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствуют основные знания по темам дисциплин;</li> <li>• не знает основных понятий предмета;</li> <li>• не работал на семинарских занятиях;</li> </ul> не ответил на вопросы по билету. <b>«Удовлетворительно»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует слабые знания по темам дисциплин;</li> <li>• частично знает основные понятия предмета;</li> <li>• не умеет использовать и</li> </ul>

						<p>применять полученные знания на практике;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ответил на вопросы по билету частично.</li> </ul> <p><b>«Хорошо»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знание основных понятий предмета;</li> <li>• умение использовать и применять полученные знания на практике;</li> <li>• работа на семинарских занятиях;</li> <li>• ответ на вопросы билета,</li> <li>• не ответил на дополнительные вопросы.</li> </ul> <p><b>«Отлично»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основные понятия предмета;</li> <li>• умеет использовать и применять полученные знания на практике;</li> <li>• работал на семинарских занятиях;</li> </ul> <p>отлично ответил на вопросы билета и дополнительные вопросы.</p>
--	--	--	--	--	--	--

### **Типовые вопросы, выносимые на экзамен:**

1. Природа и свойства организации.
2. Модели организации.
3. Типология организаций.
4. Концепции развития организации.
5. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
6. Внутренние источники развития организации.
7. Взаимодействие организации с внешней средой.
8. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
9. Классификация организационных изменений.
10. Основные принципы управления организационными изменениями.
11. Этапы процесса управления организационными изменениями.
12. Области организационных изменений.
13. Организационное развитие и жизненный цикл организации.
14. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
15. Стадии роста модели жизненного цикла организации И.Адизиса.
16. Стадии упадка модели жизненного цикла организации И.Адизиса.

17. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла Л.Грейнера и И.Адизиса.
18. Организационные болезни роста.
19. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту.
20. Понятие «организационной патологии».
21. Патологии в строении организации и методы борьбы с ними.
22. Патологии в управленческих решениях и методы борьбы с ними.
23. Патологии в организационных отношениях и методы борьбы с ними.
24. Понятие «Трехмерного пространства» процесса преобразований.
25. «Штурманская карта» - как необходимый компонент процесса преобразований.
26. «Естественные законы» преобразований.
27. Факторы, определяющие неизбежность сопротивления организационным изменениям.
28. Рациональные причины сопротивления изменениям.
29. Личные причины сопротивления изменениям.
30. Эмоциональные причины сопротивления изменениям.
31. Методы преодоления сопротивлений изменениям.
32. Баланс факторов поддерживающих стабильность компании (в соответствии с моделью К.Левина).
33. Содержание этапов модели изменений К.Левина.
34. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
35. Способы распределения власти в соответствии с моделью Л.Грейнера.
36. Содержание теории «Е» организационных изменений.
37. Содержание теории «О» организационных изменений.
38. Сравнительный анализ теории «Е» и теории «О» организационных изменений.
39. Концепция модели преобразования бизнеса Ф.Гуиера и Дж.Келли.
40. Содержание необходимых элементов преобразования в соответствии с моделью Ф.Гуиера и Дж.Келли.
41. Содержание фаз модели «Кривой перемен» Дж. Дак.
42. Компоненты, необходимые для успешного осуществления преобразований в соответствии с моделью «Кривой перемен».
43. История возникновения модели «От хорошего к великому» Дж.Коллинза.
44. Корпоративная культура и организационные изменения.
45. Лидерство в управлении изменениями.
46. Понятие организационной диагностики, ее виды и этапы.
47. Основные методы организационной диагностики.
48. Роль и место консультантов в организационном развитии.
49. Понятие обучающейся организации и ее характеристики.
50. Управление знаниями и организационным обучением.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (МОДУЛЬ):  
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»  
(Приложение 2 к рабочей программе)**

**Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»**

**Профиль: государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

Королев  
2020

## **1. Общие положения**

**Целью** изучения дисциплины является:  
формирование у студентов комплекса знаний и умений в области управления организационными изменениями.

Основными **задачами** дисциплины являются:

- развитие у студентов системного понимания динамического развития организации;
- развитие навыков анализа состояния организации с учетом внешних и внутренних факторов;
- освоение методов и технологий управления организационными изменениями.

## **2. Указания по проведению практических (семинарских) занятий**

### **Практическое занятие 1.**

#### **Организация как объект изменений.**

Вид практического занятия: семинар

Понятие организации. Природа и свойства организации. Признаки организации. Иерархическая структура организации. Характеристики организации. Модели организации. Основные черты социально – экономических организаций. Типология организаций: формальные и неформальные организации; коммерческие и некоммерческие организации. Классификация организаций по организационно – правовым формам.

Внутренние источники и концепция развития организации. Понятие и содержание внутренней среды организации. Внешняя среда организации. Внешние источники развития.

#### **Модели жизненного цикла организаций.**

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия

Понятие и сущность жизненного цикла организации. Организационное развитие и жизненный цикл организации. Обзор существующих моделей жизненного цикла. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера. Содержание стадий роста модели жизненного цикла Ицхака Адизиса. Содержание стадий упадка модели жизненного цикла Ицхака Адизиса. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла Ларри Грейнера и Ицхака Адизиса. Подходы к управлению организацией на различных стадиях ее жизненного цикла.

### **Практическое занятие 2.**

#### **Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.**

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Понятие и определения организационных изменений. Роль и значение организационных изменений в современных условиях. Ключевые факторы ускоряющихся перемен. Классификация и разновидности организационных

изменений. Изменения внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; организационная культура; технологии; изменения в предметно – содержательной сфере. Классификация изменений по инновационному потенциалу. Классификация изменений с учетом сфер деятельности.

Проекты изменений. Программы изменений. Организации - проводники изменений.

### **Основные принципы управления процессом изменений.**

Вид практического занятия : семинар

Понятие управления организационными изменениями. Основные принципы управления изменениями и их содержание. Этапы процесса управления изменениями: создание ощущения безотлагательности; формирование эффективной команды и ее обучение; создание видения изменений; донесение видения предстоящих изменений до всего персонала; устранение возникающих препятствий; создание «маленьких» побед; не останавливаться на достигнутом; закрепление изменений.

Корпоративная культура и организационные изменения. Лидерство в процессе изменений. Концепция «обучающейся организации».

Концепция управленческого консалтинга.

### **Практическое занятие 3.**

#### **Компоненты процесса преобразований.**

Вид практического занятия : семинар

Понятие компонент преобразований, необходимых для успешного внедрения перемен. «Трехмерное пространство» процесса преобразований. Содержание основных осей «трансформационного треугольника»: «сверху вниз»; «снизу вверх»; «горизонтальная» (межфункциональная) реорганизация ключевых бизнес-процессов.

Содержание основных фаз «штурманской карты»: установление курса; планирование процесса; повышение эффективности; перегруппировка.

Содержание « естественных законов» преобразований.

### **Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.**

Вид практического занятия : семинар

Сравнительная характеристика профессионального менеджмента и предпринимательского управления.

Неизбежность своевременного перехода от предпринимательского к профессиональному стилю управления. Необходимость нахождения баланса власти. Основные моменты, определяющие успех перехода: ключевые характеристики компаний, управляемых предпринимателями, которые должны быть изменены в процессе перехода. Семь шагов модели перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту. Содержание этапов процесса перехода к профессиональному менеджменту.

#### **Практическое занятие 4. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.**

Вид практического занятия : семинар

Основные уроки по поводу сопротивления изменениям. Причины сопротивлений относящиеся к личным барьерам. Причины сопротивлений относящиеся к барьерам на уровне организации.

Типы негативных отношений к изменениям: рациональный; личный; эмоциональный. Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

Методы преодоления сопротивления изменениям.

#### **Практическое занятие 5. Организационные болезни роста.**

Вид практического занятия: смешенная форма ведения практического занятия

Понятие организационной диагностики, ее виды и этапы. Основные методы организационной диагностики.

Понятие организационных «болезней роста» и причины их возникновения.

Содержание основных, наиболее общих «болезней роста», с которыми сталкивается большинство растущих компаний.

Основные подходы к преодолению организационных «болезней роста».

#### **Практическое занятие 6. Организационные патологии и методы их преодоления.**

Вид практического занятия : семинар

Понятие «организационной патологии» и ее отличие от организационной «болезни роста».

Патологии в строении организации.

Патологии в управленческих решениях.

Патологии в организационных отношениях.

Патологии на этапах развития организации.

Борьба с патологиями.

#### **Практическое занятие 7. Модели организационных изменений.**

Вид практического занятия : семинар

Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Содержание фаз модель «кривой перемен» Дж. Дак. Компоненты, необходимые для успешного осуществления преобразований в соответствии с моделью «кривой перемен».

История создания и основное содержание модели Дж. Коллинза «От хорошего к великому».

### **3. Указания по проведению лабораторного практикума**

Не предусмотрено учебным планом

#### 4. Указания по проведению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование блока (раздела) дисциплины	Виды СРС
1.	Организация как объект изменений.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие организации. Большие и малые организации.</li> <li>2. Природа и свойства организации.</li> <li>3. Признаки организации.</li> <li>4. Классификация организаций.</li> <li>5. Внутренние и внешние источники развития организации.</li> </ol>
2.	Модели жизненного цикла организаций.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационное развитие и жизненный цикл организации.</li> <li>2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.</li> <li>3. Модель жизненного цикла организации И.Адизиса.</li> <li>4. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л.Грейнера и И Адизиса.</li> </ol>
3	Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль организационных изменений в современных условиях.</li> <li>2. Ключевые факторы ускоряющихся перемен.</li> <li>3. Классификация и разновидности организационных изменений.</li> <li>4. Проекты изменений.</li> <li>5. Программы изменений.</li> <li>6. Организации – проводники изменений.</li> </ol>
4	Основные принципы управления процессом изменений.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие управления организационными изменениями.</li> <li>2. Содержание основных принципов управления изменениями.</li> <li>3. Содержание основных этапов процесса управления организационными изменениями.</li> </ol>
5	Компоненты процесса преобразований.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие «трехмерного пространства» организационного преобразования.</li> <li>2. Содержание основных осей «трансформационного треугольника».</li> <li>3. Понятие и основные фазы «штурманской карты».</li> <li>4. Понятие и содержание «естественных законов» преобразований.</li> </ol>
6	Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.	<p><b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнительная характеристика профессионального менеджмента и предпринимательского управления.</li> <li>2. Неизбежность своевременного перехода от предпринимательского к профессиональному стилю управления.</li> <li>3. Основные факторы, определяющие успех перехода.</li> <li>4. Семь шагов модели перехода от предпринимательства к профессиональному</li> </ol>

		менеджменту. 5. Содержание этапов процесса перехода к профессиональному менеджменту.
7	Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.	<b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b> 1. Основные уроки по поводу сопротивления изменениям. 2. Причины сопротивлений относящиеся к личным барьерам. 3. Причины сопротивлений относящиеся к барьерам на уровне организации. 4. Типы негативных отношений к изменениям. 5. Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям. 6. Методы преодоления сопротивления изменениям.
8	Организационные болезни роста.	<b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b> 1. Понятие организационной диагностики, ее виды и этапы. 2. Основные методы организационной диагностики. 3. Понятие организационных «болезней роста» и причины их возникновения. 4. Содержание основных, наиболее общих «болезней роста», с которыми сталкивается большинство растущих компаний. 5. Основные подходы к преодолению организационных «болезней роста».
9	Организационные патологии и методы их преодоления.	<b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b> 1. Понятие «организационной патологии» и ее отличие от организационной «болезни роста». 2. Патологии в строении организации. 3. Патологии в управленческих решениях. 4. Патологии в организационных отношениях. 5. Патологии на этапах развития организации. 6. Борьба с патологиями.
10	Модели организационных изменений.	<b>Подготовка докладов и презентаций по темам:</b> 1. Модель изменений К. Левина. 2. Модель управления изменениями Л. Грейнера. 3. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений. 4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. 5. Содержание фаз модель «кривой перемен» Дж. Дак. 6. Компоненты, необходимые для успешного осуществления преобразований в соответствии с моделью «кривой перемен». 7. История создания и основное содержание модели Дж. Коллинза «От хорошего к великому».

## **5. Указания по проведению контрольных работ**

### **5.1. Общие положения**

Написание контрольной работы направлено на более глубокое изучение дисциплины, повторение и проработку тем лекционного материала. Написание контрольной работы требует самостоятельного изучения студентами учебников, учебных пособий, монографий и периодической литературы по выбранной теме.

Написание контрольной работы имеет целью углубить и закрепить знания студентов, а также привить навыки исследования практических ситуаций, умение делать выводы, прогнозы, вносить предложения и рекомендации.

По дисциплине «инновационный менеджмент» студент выполняет одну контрольную работу из предлагаемой тематики письменных работ.

Содержание контрольной работы должно соответствовать ее теме и плану.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

1. Содержание
2. Введение
3. Основная часть
4. Заключение
5. Список использованной литературы

Во введении обосновывается актуальность темы, цель и задачи исследования.

Основная часть должна включать все основные понятия, относящиеся к выбранной теме, раскрывать взаимосвязь между ними и содержать актуальную современную информацию по отдельным из них.

В заключении делаются обобщающие выводы о проделанной работе. Все разделы контрольной работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязаны между собой.

Объем контрольной работы должен быть в пределах 10 – 15 страниц. Контрольная работа выполняется на листах формата А4, межстрочный интервал 1,5. Листы работы сшиваются в папке «скоросшивателе» или переплетаются. Контрольная работа должна начинаться титульным листом.

Контрольная работа должна быть своевременно представлена преподавателю. Неудовлетворительная работа возвращается студенту для исправления недостатков.

### **5.2. Примерная тематика контрольных работ**

1. Организация как социально – экономическая система.
2. Организационное развитие и внешняя среда организации.
3. Организационное развитие и жизненный цикл организации.
4. Анализ и оценка модели жизненного цикла организации Л.Грейнера.
5. Анализ и оценка модели жизненного цикла организации И. Адизеса.
6. Актуальность управления организационными изменениями в современном мире.
7. Становление и развитие теории организационных изменений.
8. Управление с помощью процессов.

9. Организационные «болезни роста» и их преодоление.
10. Методы измерений организационных «болезней роста».
11. Сущность и виды организационных «патологий».
12. Внедрение современных информационных технологий в управление организацией.
13. Виды и характеристики организационных изменений.
14. Основные компоненты процесса изменений и принципы управления ими.
15. Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.
16. Анализ и оценка модели преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли.
17. Анализ и оценка модели организационных изменений К.Левина.
18. Анализ и оценка модели управления изменениями Л.Грейнера.
19. Анализ и оценка модели «кривой перемен» Дж. Дак.
20. Анализ и оценка модели «от хорошего к великому» Дж. Коллинза.
21. Сущность и содержание теории Е организационных изменений.
22. Сущность и содержание теории О организационных изменений.
23. Реструктуризация управления компанией.
24. Причины и виды сопротивления организационным изменениям и методы их преодоления.
25. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений организационным изменениям.
26. Роль корпоративной культуры в процессе проведения организационных изменений.
27. Концепция и принципы создания «обучающейся организации».
28. Бенчмаркинг, как инструмент проведения организационных изменений.
29. Роль руководителя при проведении организационных изменений.
30. Роль и место консультантов в процессе организационных изменений.

## **6.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

- 1.Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1032071>
- 2.Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1091830>
- 3.Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354779>

### **Дополнительная литература:**

3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1032071>
4. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 285 с.: ISBN 978-5-9614-4774-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=215045>

## **7.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.biblioclub.ru>
2. <http://znanium.com>

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** MSOffice, PowerPoint.

### **Ресурсы информационно-образовательной среды Университета:**

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Управление организационными изменениями».

**Информационные справочные системы:** не предусмотрены курсом дисциплины