

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.  
В.П. Астафьева  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)**

*Кафедра менеджмента организации*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: *44.04.02 Психолого-педагогическое образование*  
Направленность (профиль) образовательной программы/название программы:  
*Заместитель руководителя образовательной и социальной организации*  
квалификация (степень): *магистр*

Красноярск 2017

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в организации» составлена д.э.н., проф. Лукьяновой А.А., к.э.н., ст. преподавателем кафедры менеджмента организации Кононовой Е.С.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры менеджмента организации  
протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., проф. А.А. Лукьянова \_\_\_\_\_  
(подпись)

Одобрено учебно-методическим советом  
института социально-гуманитарных технологий

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Председатель

---

## Оглавление

<b>I. Пояснительная записка</b>	стр.4
<b>II. Организационно-методические документы</b>	стр.7
Технологическая карта обучения дисциплине	стр.7
Содержание основных разделов и тем дисциплины	стр.9
Методические рекомендации по освоению дисциплины	стр.12
<b>III. Компоненты мониторинга учебных достижений</b>	стр.14
Технологическая карта рейтинга дисциплины	стр.14
Фонд оценочных средств	стр.16
Анализ результатов обучения и перечень корректирующих мероприятий по дисциплине	стр.31
<b>IV. Учебные ресурсы</b>	стр.32
Карта литературного обеспечения дисциплины	стр.32
Карта материально-технической базы дисциплины	стр.34
<b>Лист внесения изменений</b>	стр.35

## **I. Пояснительная записка**

**1. Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в организации»** разработана согласно ФГОС ВО направления подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование». Учебный курс «Управление изменениями в организации» относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана основной образовательной программы (Б1.В.03.02) и основывается на ранее изученных дисциплинах магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование». Дисциплина находится в тесной связи с содержанием предметов базовой и вариативной части учебного плана. Изучение данной дисциплины осуществляется в третьем семестре (второй курс) магистратуры. Содержание данной дисциплины является опорой для прохождения проектной практики. Основные положения данной дисциплины будут использованы в практической профессиональной деятельности магистра.

**2. Трудоемкость дисциплины «Управление изменениями в организации»** составляет 3 з.е. (108 часов). Контактная работа с преподавателем составляет 16 часов, самостоятельная работа студентов составляет 88 часа, КСР – 4 часа.

**3. Цель изучения дисциплины** – подготовка магистранта к практической деятельности в части применения управления изменениями в организации.

### **4. Планируемые результаты обучения.**

В ходе изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» осуществляется формирование следующих компетенций, предусмотренных ФГОС ВО:

- способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности (ПК-55).

Таблица 1  
Планируемые результаты обучения

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты обучения по дисциплине (дескрипторы)	Код результата обучения (компетенция)
Формирование понимания общих принципов управления изменениями как обязательного условия успешного развития современной организации	Знать цели и задачи внедрения изменений в управлении организацией	ПК-55
	Уметь применять знание целей и задач внедрения изменений при координации деятельности исполнителей	
	Владеть навыками применения современных технологий менеджмента в управлении организацией	
Формирование навыков управления информационными потоками для обеспечения должного уровня управления изменениями в организации	Знать основные принципы управления изменениями в организации	ПК-55
	Уметь пользоваться теорией, методами и приемами мотивации участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности в процессе управления изменениями	
	Владеть навыками достижения высокой согласованности при управлении изменениями	
Формирование общего представления о системе управления изменениями в организации, принципов взаимодействия с внешней средой образовательной организации	Знать общие принципы взаимодействия с внешней средой организации в процессе управления изменениями	ПК-55
	Уметь пользоваться теорией, методами и приемами принятия эффективных решений в области управления изменениями	
	Владеть навыками создания высокой мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности	
Формирование навыков практического использования полученных знаний в ходе осуществления управленческой деятельности в организации	Знать основные принципы управления изменениями в организации	ПК-55
	Уметь планировать, организовывать процесс управления изменениями в организации	
	Владеть навыками использования результатов научных исследований и разработок в формировании системы управления изменениями	

## 5. Контроль результатов освоения дисциплины.

В качестве методов текущего контроля успеваемости используются:

- выполнение практических работ;
- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка докладов.

Формой итогового контроля является зачет.

Оценочные средства результатов освоения дисциплины, критерии оценки выполнения заданий представлены в разделе «Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации».

**6.** В ходе изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» используются следующие **образовательные технологии**:

1. Современное традиционное обучение (лекционно-семинарская-зачетная система).
2. Педагогические технологии на основе активизации и интенсификации деятельности учащихся (активные методы обучения):
  - а) Игровые технологии;
  - б) Проблемное обучение;
  - в) Технология проектного обучения (Кейс-стади метод);
  - г) Интерактивные технологии (дискуссия, дебаты, дискурсия, проблемный семинар, тренинговые технологии).

## II. Организационно-методические документы

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЕ

#### Управление изменениями в организации

(наименование дисциплины)

для обучающихся образовательной программы

**44.04.02 Психолого-педагогическое образование, программа Заместитель руководителя образовательной и социальной организации**

(направление и уровень подготовки, шифр, профиль)

по заочной форме обучения

(общая трудоемкость 3 з.е.)

Наименование модулей, разделов, тем	Всего часов	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Содержание внеаудиторной работы	Формы контроля
		всего	лекций	семинаров	лаборат. работ			
Модуль 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	18	2	2	-	-	16	Подготовка конспекта по тематике раздела 1.	Проверка конспекта, обсуждение ключевых вопросов раздела.
Модуль 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	20	2	-	2	-	18	Подготовка рефератов по тематике раздела 2.	Проверка рефератов.
Модуль 3. Система и механизм управления организационными	21	4	-	4	-	18	Решение ситуационных задач, кейсов	Проверка и обсуждение решений.

изменениями.								
Модуль 4. Модели управления организационными изменениями.	20	4	-	4	-	18	Решение ситуационных задач, кейсов.	Проверка и обсуждение решений.
Модуль 5. Способы управления сопротивлением в организации.	20	4	-	4	-	18	Решение ситуационных задач, кейсов.	Проверка и обсуждение решений.
<b>Всего часов:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>88</b>		<b>КСР – 4 ч.</b>



## СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1. Введение

Дисциплина «Управление изменениями в организации» основывается на ранее изученных дисциплинах учебного плана магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование». Дисциплина находится в тесной связи с содержанием предметов базовой и вариативной части профессионального цикла. Содержание данной дисциплины является опорой для прохождения проектной практики. Основные положения данной дисциплины будут использованы в практической профессиональной деятельности магистранта.

### Лист согласования рабочей программы дисциплины с другими дисциплинами образовательной программы на 2017/ 2018 учебный год

Наименование дисциплин, изучение которых опирается на данную дисциплину	Кафедра	Предложения об изменениях в дидактических единицах, временной последовательности изучения и т.д.	Принятое решение (протокол №, дата) кафедрой, разработавшей программу
Проектная практика	Менеджмента организации	-	Протокол №___ от «__» сентября 2017 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ д.э.н., проф. А.А. Лукьянова

Председатель НМС \_\_\_\_\_

" \_\_\_\_ " сентября 2017 г.

## **2. Основное содержание дисциплины.**

### **1.**

- 1.1. Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации.
- 1.2. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности.
- 1.3. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.

### **2.**

- 2.1. Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация.
- 2.2. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса.
- 2.3. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления.

### **3. Модуль 3. Система и механизм управления организационными изменениями.**

- 3.1. Элементы системы организационного развития. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации.
- 3.2. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
- 3.3. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
- 3.4. Структура и основные элементы механизма управления организационными изменениями.

#### **4. Модуль 4. Модели управления организационными изменениями.**

4.1. Модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

#### **5. Модуль 5. Способы управления сопротивлением в организации.**

- 5.1. Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень). Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.
- 5.2. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям.
- 5.3. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для

обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.

### **3. Требования к результатам освоения курса**

В результате освоения курса «Управление изменениями в организации» обучающийся должен:

- 1) знать:** сущность, условия и принципы управления изменениями в организации,
- 2) уметь:** обосновывать выбор методов и технологий управления изменениями с учетом конкретных условий функционирования, находить и использовать необходимую экономическую и правовую информацию, определять состав и размеры материальных, трудовых и финансовых ресурсов для решения управленческих задач.
- 3) владеть:** методами разработки и реализации управленческих решений в области управления изменениями в организации.
- 4) приобрести опыт** использования результатов научных исследований и разработок управления изменениями в организации.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Самостоятельная работа студентов является важной составляющей организации учебного процесса по изучению дисциплины «Управление изменениями в организации».

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся;
- формирования самостоятельности;
- развития исследовательских умений.

В учебном процессе образовательной организации высшего образования выделяют два вида самостоятельной работы: *аудиторная и внеаудиторная*.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом *по заданию преподавателя*, но без его непосредственного участия. Внеаудиторная самостоятельная работа является обязательной для каждого студента, а ее объем определяется учебным планом.

Внеаудиторная самостоятельная работа по дисциплине «Управление изменениями в организации» включает такие формы работы, как:

- изучение программного материала дисциплины (работа с учебными пособиями и конспектом лекции);
- изучение рекомендуемых литературных источников;
- конспектирование источников;
- подготовка материалов для анализа ситуаций;
- разработка вопросов к дискуссии;
- работа со словарями и справочниками;
- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- составление схем, таблиц для систематизации учебного материала;
- решение кейсов и ситуационных задач;
- подготовка презентаций;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения учебного материала,
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач,
- полнота общеучебных представлений, знаний и умений по изучаемой теме, к которой относится данная самостоятельная работа,
- обоснованность и четкость изложения ответа на поставленный по внеаудиторной самостоятельной работе вопрос,

- оформление отчетного материала в соответствии с известными или заданными преподавателем требованиями, предъявляемыми к подобного рода материалам.

Студентам рекомендуется обязательное использование при подготовке дополнительной литературы, которая поможет успешнее и быстрее разобраться в поставленных вопросах и задачах.

### III. Компоненты мониторинга учебных достижений

#### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА РЕЙТИНГА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины/курса	Направление подготовки и уровень образования (бакалавриат, магистратура)	Цикл дисциплины в учебном плане	Количество зачетных единиц
Управления изменениями в организации	44.04.02 «Педагогическое образование», программа «Заместитель руководителя образовательной и социальной организации»	Дисциплины вариативного цикла	3
Смежные дисциплины по учебному плану			
Предшествующие: Управление проектами в организациях социальной сферы			
Последующие: проектная практика			

ВХОДНОЙ МОДУЛЬ			
(проверка «остаточных» знаний по ранее изученным смежным дисциплинам)			
	Форма работы*	Количество баллов 5 %	
		min	max
	Собеседование	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Итого</b>		<b>0</b>	<b>5</b>

БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 1			
	Форма работы*	Количество баллов 30 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (решение ситуационных задач)	<b>4</b>	<b>5</b>
	Доклад	<b>4</b>	<b>5</b>
	Разработка презентации доклада	<b>4</b>	<b>5</b>
Промежуточный рейтинг-контроль	Письменная работа (аудиторная)	<b>6</b>	<b>10</b>

	Посещение лекций	<b>2</b>	<b>5</b>
Итого		<b>20</b>	<b>30</b>
<b>БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 2</b>			
	Форма работы*	Количество баллов 40 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (решение ситуационных задач)	<b>5</b>	<b>10</b>
	Доклад	<b>4</b>	<b>5</b>
	Разработка презентации доклада	<b>4</b>	<b>5</b>
	Индивидуальное домашнее задание	<b>3</b>	<b>5</b>
Промежуточный рейтинг-контроль	Письменная работа (аудиторная)	<b>5</b>	<b>10</b>
	Посещение лекций	<b>4</b>	<b>5</b>
Итого		<b>25</b>	<b>40</b>
<b>Итоговый модуль</b>			
	Форма работы*	Количество баллов 25 %	
		min	max
Модули №1-5	Письменная работа	<b>15</b>	<b>25</b>
Итого		<b>15</b>	<b>25</b>
<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ</b>			
Базовый модуль/ Тема	Форма работы*	Количество баллов	
		min	max
БМ №1 Модули №1-3	Обзор современного состояния изучаемых проблем	0	5
БМ № 2 Модули №4-5	Обзор современного состояния изучаемых проблем	0	5
Итого		<b>0</b>	<b>10</b>
Общее количество баллов по дисциплине (по итогам изучения всех модулей, без учета дополнительного модуля)		min	max
		<b>60</b>	<b>100</b>

### Соответствие рейтинговых баллов и академической оценки:

<i>Общее количество набранных баллов*</i>	<i>Академическая оценка</i>
<b>60 – 72</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>
<b>73 – 86</b>	<b>4 (хорошо)</b>
<b>87 – 100</b>	<b>5 (отлично)</b>

\*При количестве рейтинговых баллов более 100, необходимо рассчитывать рейтинг учебных достижений обучающегося для определения оценки кратно 100 баллов.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.  
В.П. Астафьева  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)**

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДЕНО  
на заседании кафедры  
Протокол № \_\_\_\_\_  
от «\_\_\_» сентября 2017 года

ОДОБРЕНО  
на заседании научно-методического  
совета ИСГТ  
Протокол № \_\_\_\_\_  
от «\_\_\_» сентября 2017 года  
Директор Института \_\_\_\_\_

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации  
обучающихся

**Управление изменениями в организации**

(наименование дисциплины)

**44.04.02 Психолого-педагогическое образование**

(код и наименование направления подготовки)

**Заместитель руководителя образовательной и социальной организации**

(наименование направленности (профиля) образовательной программы / магистерской программы)

**Магистр**

(квалификация (степень) выпускника)

Составители: А.А. Лукьянова, д.э.н., профессор  
Е.С. Кононова, к.э.н., ст. преподаватель

Красноярск 2017



## **1. Назначение фонда оценочных средств**

1.1. **Целью** создания ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями в организации» обучающихся по направлению подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», программа «Заместитель руководителя образовательной и социальной организации» является определение соответствия результатов обучения по дисциплине компетенциям, достижение которых заложено установленным образовательным стандартом.

1.2. ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации решает следующие **задачи**:

- проверка уровня сформированности профессиональных компетенций, предусмотренных образовательным стандартом;
- выявление направлений совершенствования подготовки выпускников.

1.3. ФОС разработан на основании нормативных документов:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», магистратура;
- образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», программа «Заместитель руководителя образовательной и социальной организации», магистратура;
- Положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре в федеральном государственном бюджетном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» и его филиалах.

**2. Перечень компетенций, уровень сформированности которых определяется в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации:**

- способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности (ПК-55).

**Этапы формирования компетенций**

Компетенция	Этап формирования компетенции	Дисциплины практики, участвующие в формировании компетенции	Тип контроля	Оценочное средство	
				Номер	Форма
ПК - 55 способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности	ориентировочный	-	Текущий	2,3	Решение задач, кейсов, реферат
	когнитивный	-	Текущий	2,3	Решение задач, кейсов, реферат
	праксиологический	-	Промежуточный	1	Устное собеседование (зачет)
	рефлексивно-оценочный	-	Промежуточный	1	Устное собеседование (зачет)

### 3. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации в форме зачета

#### 3.1. Примерные вопросы к зачету (Оценочное средство №1)

<i>Содержание вопроса</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные принципы и история организационного развития</li> <li>2. Тенденции развития современной организации</li> <li>3. Сущность и виды организационных патологий</li> <li>4. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации</li> <li>5. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений</li> <li>6. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений</li> <li>7. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка»</li> <li>8. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание</li> <li>9. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.</li> <li>10. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.</li> <li>11. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.</li> <li>12. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.</li> <li>13. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.</li> <li>14. Модель «мусорного ящика как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в о</li> <li>Характеристика альтернативных подходов: применение власти,</li> <li>15. переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.</li> <li>16. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.</li> <li>17. Сущность стратегии изменений.</li> <li>18. Цель разработки и реализации стратегии</li> </ol>	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основных подходов к управлению изменениями в организации.</li> </ul> <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать современные технологии менеджмента в управлении изменениями в организации.</li> </ul> <p>ПК - 55</p> <p>способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности.</p>

<p>изменений.</p> <p>19. Сущность понятия «стратегический континуум».</p> <p>20. Естественные законы изменений.</p> <p>21. Основные виды стратегий изменений организации.</p> <p>22. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.</p> <p>23. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.</p> <p>24. Особенности процесса планирования изменений в организации.</p> <p>25. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.</p> <p>26. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.</p> <p>27. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.</p> <p>28. Организационная культура и стратегии управления предприятием.</p> <p>29. Управление изменением организационной культуры.</p> <p>30. Методы изменения организационной культуры.</p>	
---	--

### **Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций**

Выделяются три возможных уровня сформированности компетенций:

1) *пороговый* (предполагающий минимально необходимый набор знаний, умений, навыков, способов деятельности и отношений в сфере компетенции);

2) *базовый* (характеризующий владение основными знаниями, умениями, навыками, способами деятельности, отношениями в сфере компетенции и опытом ее проявления);

3) *продвинутый* (определяющий проявление установки студента на поиск и реализацию новых нестандартных решений в сфере компетенции на основе базовых знаний, умений, навыков, способов деятельности, отношений и опыта их проявления).

Компетенции	Продвинутый уровень сформированности компетенции	Базовый уровень сформированности	Пороговый уровень сформированности
-------------	--	----------------------------------	------------------------------------

		компетенции	компетенции
	Отлично (5)	Хорошо (4)	Удовлетворительно (3)
ПК-55	Обучающийся способен определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности	Обучающийся способен определять условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений	Обучающийся способен определять отдельные элементы условий, способствующих мотивационной готовности всех участников образовательных отношений

#### 4. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

##### 4.1. Ситуационные задачи и кейсы (Оценочное средство №2)

<i>Содержание задачи</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<p><b>Ситуационная задача 1</b>            Выберите образовательную или социальную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, общедоступных комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)</li> <li>2. На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?</li> <li>3. Какова стратегия развития данной организации?</li> <li>4. О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?</li> <li>5. Изменения какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?</li> </ol> <p>Работа должна сопровождаться ссылками интернет-ресурсы, которые Вы использовали.</p> <p><b>Кейс 1</b>            Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании,</p>	<p><b>Знания:</b>            - основных подходов к управлению изменениями в организации.</p> <p><b>Умения:</b>            - использовать современные технологии менеджмента в управлении изменениями в организации.</p> <p>ПК - 55            способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности.</p>

производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семьей другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

*Вопросы к кейсу*

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

## **Кейс 2**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в

Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P.

Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды.

Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно.

По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской

области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании



на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

*Вопросы к кейсу:*

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

### **Кейс 3**

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать?

10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали.

Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

**Сбавьте обороты**

В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет.

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем,

клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела,— количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом.

Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00»,— вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании?

Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам.

«У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо»,— говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости.

Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании.

Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить.

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

#### Ограниченный ресурс

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой.

Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме.

Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа,— убежден Усачев.— Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки»,— делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает.

В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

*Вопросы к кейсу*

1. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
2. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?

#### **Кейс 4**

Морита (1921–1999) — один из самых известных японских бизнесменов новейшей истории, стоявший

у истоков корпорации «Сони» и долгое время ею руководивший. Акио Морита родился в 1921 г. в районе г. Нагоя в семье, традиционно занимавшейся изготовлением сакэ. Был миллионером с рождения и рос в роскошном дворце с теннисными кортами, слугами и всем тем, что могут дать человеку власть и деньги. В 1944 г. окончил Императорский университет в г. Осака по специальности «Физика» и военные курсы ВМС, после чего служил в исследовательском центре ВМС в г. Иокосука.

Там Морита познакомился с Ибукой Масару, также бывшим инженером-физиком, владевшим к тому же небольшой фабрикой электрооборудования.

После окончания войны Морита и Ибука открыли в Токио небольшую собственную компанию «Токио цусин кэнкюдзё», преобразованную в 1946 г. в «Токио цусин когё», которая и стала прообразом будущей корпорации «Сони». Фирма Мориты и Ибуки уже в 1950 г. выпустила первый японский серийный магнитофон и зарегистрировала свою торговую марку.

До самой смерти Морита Акио оставался во главе крупнейшей электронной корпорации «Сони», став идейным вдохновителем ее стратегии успеха и непосредственным автором множества перспективных инноваций. Он является также автором нескольких книг о секретах японского менеджмента, одна из которых – «Сделано в Японии. История фирмы «Сони». Вместе с женой Морита владел 24-комнатным домом в Токио. Супругам принадлежали также теннисные клубы в Японии и США. Акио был дружен с представителями высшего общества, часто обедал с президентами, премьер-министрами и королями. Эти связи он использовал не только в бизнесе, но и для урегулирования мировых проблем, неизменно выступая глашатаем сближения Востока и Запада. Став самым успешным производителем и торговцем в мире, он сделал для японской экономики больше, чем все национальные технические компании страны, вместе взятые.

Будучи миллионером, Акио Морита раз в неделю обедал с одним из подчиненных своей многотысячной корпорации: от топ-менеджеров до простых рабочих. Морита заставил весь мир уважать товары с клеймом «Сделано в Японии», несмотря на то, что до Второй мировой войны этот знак ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством. Сегодня в это трудно поверить.

*Вопросы к кейсу*

1. В чем, на Ваш взгляд, заключаются причины успеха Акио Морита?

<p>2. Каков его имидж?</p> <p>3. Есть ли подобные примеры ярких героев в российских компаниях?</p> <p>4. Почему, на Ваш взгляд, их не так много?</p>	
--	--

#### 4.2. Тематика рефератов (Оценочное средство №3)

<i>Содержание темы реферата</i>	<i>Оцениваемые знания, умения, компетенции</i>
<p>1. Современный подход к управлению изменениями.</p> <p>2. Типология изменений в организации.</p> <p>3. Основные причины, побуждающие организации к переменам.</p> <p>4. Процесс управления изменениями.</p> <p>5. Роль человеческого фактора в современном обществе.</p> <p>6. Управление процессом изменения мотивации.</p> <p>7. Управленческие мотивационные стратегии.</p> <p>8. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.</p> <p>9. Организационное развитие:</p> <p>10. Программы организационных изменений.</p> <p>11. Оценка программ изменений организации.</p> <p>12. Инновации в организациях: определение, виды.</p> <p>13. Процесс и принципы нововведений.</p> <p>14. Интервенция организационного развития: определение, классификация.</p> <p>15. Социальная стратегия поведения и развития организации.</p> <p>16. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.</p> <p>17. Жизненный цикл организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.</p> <p>18. Ценностные различия механистического и органического типов организаций.</p> <p>19. Современный подход к управлению организацией на основе изменений.</p> <p>20. Антикризисное управление изменениями.</p>	<p>Знания:</p> <p>- основных подходов к управлению изменениями в организации.</p> <p>Умения:</p> <p>- использовать современные технологии менеджмента в управлении изменениями в организации.</p> <p>ПК - 55</p> <p>способность определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех участников образовательных отношений к продуктивной образовательной деятельности.</p>

Критерии оценивания см. в технологической карте рейтинга дисциплины «Управление изменениями в организации».



**IV. Учебные ресурсы**  
**КАРТА ЛИТЕРАТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**  
**для обучающихся образовательной программы**  
**направления подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование»,**  
**программа «Заместитель руководителя образовательной и социальной организации»**

№№ п/п	Наименование	Наличие/место/ (кол-во экз.)	Потребность	Примечания
	<b>Обязательная литература:</b>			
1	Данилюк, А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов направления "Менеджмент" всех форм обучения. / А. А. Данилюк; [отв. ред.: А. В. Воронин]; Тюменский гос. ун-т, Финансово-экономический ин-т. - Тюмень: ТюмГУ, 2014. - 288 с.	Межвузовская электронная библиотека		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4434/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4434/read.php</a>
2	Дроботенко, Ю.Б. Изменения в теории и практике современного образования [Электронный ресурс]: учебные кейсы для магистратуры и аспирантуры: учебное пособие / Ю. Б. Дроботенко, Н. С. Макарова; Омский гос. пед. ун-т. - Омск: ОмГПУ, 2013. - 111 с.	Межвузовская электронная библиотека		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4137/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4137/read.php</a>
3	Селюк, А.В. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Селюк, А. В. Куприна, С. А. Бардасов ; Тюменский гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования, Фин.-экон. ин-т. - Тюмень : ТюмГУ, 2015. - 131 с.	Межвузовская электронная библиотека		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/5449/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/5449/read.php</a>
	<b>Дополнительная литература:</b>			
1	Симонова, А.А. Готовность управляющей системы к	Межвузовская электронная		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6174/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6174/read.php</a>



	осуществлению инновационных процессов в образовательном учреждении [Электронный ресурс] : монография / А. А. Симонова, И. О. Антипина ; Уральский гос. пед. ун-т, Фак. менеджмента, повышения квалификации и переподгот. кадров, Каф. теории и практики упр. орг.. - Екатеринбург : УрГПУ, 2009. - 142 с.	библиотека		
2	Гайлит, Евгения Валерьевна Теория оптимального управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Гайлит ; Новосиб. гос. пед. ун-т. - Новосибирск : НГПУ, 2013. - 109 с.	Межвузовская электронная библиотека		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/3390/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/3390/read.php</a>
3	Менеджмент в пространстве образовательных услуг: тренды и парадоксы, качество и эффективность [Электронный ресурс] : монография / [Ю. Н. Ан и др. ; науч. ред. О. В. Михалев] ; Омский гос. пед. ун-т. - Омск : ОмГПУ, 2015.	Межвузовская электронная библиотека		Режим доступа: <a href="https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6391/read.php">https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/6391/read.php</a>
	<b>Ресурсы сети интернет</b>			
1	«Менеджмент в России и за рубежом»			Режим доступа: <a href="http://www.mevriz.ru">http://www.mevriz.ru</a>
2	«Проблемы теории и практики управления»			Режим доступа: <a href="http://www.uptp.ru">http://www.uptp.ru</a>
3	«Эксперт»			Режим доступа: <a href="http://www.expert.ru">http://www.expert.ru</a> .
4	«Российский журнал менеджмента»			Режим доступа: <a href="http://www.rjm.ru/">http://www.rjm.ru/</a>
	<b>Информационные справочные системы</b>			
1	Консультант+			Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
2	Гарант			Режим доступа: <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>

**КАРТА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»  
для обучающихся образовательной программы  
направления подготовки 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование»,  
программа «Заместитель руководителя образовательной и социальной организации»**

№ п/п	Наименование	Кол-во	Форма использования	Ответственный
			Лекционные аудитории	
	<b>Аудитория № 3-01 корпуса № 3</b>			
1	Видеопроектор	1	Демонстрация материалов лекций, учебных и научных видеоматериалов	Заведующий кабинетом менеджмента организации
	<b>Аудитория № 4-10 корпуса № 3 «Кабинет менеджмента организации»</b>			
			Аудитории для семинарских занятий	
2	Персональные компьютеры	10	Доступ к образовательным ресурсам во время самостоятельной работы студентов, работа с мультимедийными материалами на семинарских занятиях	Заведующий кабинетом менеджмента организации

## Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в учебной программе на 201\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год

В учебную программу вносятся следующие изменения:

- 1.
- 2.
- 3.

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Декан факультета (директор института)

\_\_\_\_\_

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.