

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал РАНХиГС**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры моделирования и  
организации социальных систем  
Протокол от «21» апреля 2017 г. № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01 «Управление изменениями и конфликтами в организации»

Краткое наименование дисциплины – УИК в орг.

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

«Организационный менеджмент»

Квалификация бакалавр

Форма обучения – очная

Год набора – 2017

Воронеж, 2017 г.

**Авторы–составители:**

Старший преподаватель Назаренко Н.Н.

**Заведующая кафедрой:**

моделирования и организации социальных систем, доктор технических наук, профессор  
Лещенко Е.М.

## СОДЕРЖАНИЕ

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....                             | 4  |
| 2.   | Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....   | 4  |
| 3.   | Содержание и структура дисциплины.....  | 5  |
| 4.   | Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....  | 8  |
| 5.   | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....   | 15 |
| 6.   | Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ..... | 15 |
| 6.1. | Основная литература .....   | 15 |
| 6.2. | Дополнительная литература.....  | 15 |
| 6.3. | Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....   | 15 |
| 6.4. | Нормативно-правовые документы.....  | 15 |
| 6.5. | Интернет-ресурсы.....   | 16 |
| 6.6. | Иные источники .....  | 16 |
| 7.   | Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....   | 16 |

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

**1.1 Дисциплина «Управление изменениями и конфликтами в организации»  
обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции  |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ПК-2            | Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде | ПК-2.2                         | Развития умения разрешать конфликтные ситуации, в том числе в межкультурной среде за счет использования современных знаний и владения технологиями проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.. |

| ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные действия   | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения   |
|--|--------------------------------|---|
| G/01.77 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения | ПК – 1.2.                      | на уровне знаний:<br>- основных теорий организационных изменений,<br>- современных технологий управления персоналом,<br>- теорий конфликтологии и социальной психологии;  |
|  |                                | на уровне умений:<br>- анализировать условия и особенности функционирования компании;<br>- анализировать и оценивать необходимость и направление проведения организационных изменений;<br>- использовать методы разрешения конфликтов, в том числе в межкультурной среде<br>- использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки программы изменений;. |
|  |                                | на уровне навыков:<br>- командной работы в условиях профессиональной деятельности;<br>- принятия решений в области управления персоналом в условиях изменений;<br>- оценки рисков и неопределенности в сфере управления человеческими ресурсами в ходе организационных изменений.   |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.01 «Управление изменениями и конфликтами в организации» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 7 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 4 ЗЕ, академических часов 144, астрономических часов 108.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока «Разработка и принятие управленческих решений», а также компетентностно связанных дисциплин вариативной части, в частности, «Основы управления персоналом, методы УЧР», «Технологии кадрового менеджмента»:

Метапредметные результаты :

1) умение продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты;

личностные результаты :

1) профессионально-важные личностные качества в сфере анализа профессиональных отношений, принятия решений, оперативного и тактического планирования.

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направлении организационного и проектного менеджмента.

*Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:*

Таблица 1

| Вид учебных занятий<br>и самостоятельная работа              |       | Объем дисциплины, акад. час./астр. час. |         |   |   |   |   |   |   |           |  |
|--|-------|---|---------|---|---|---|---|---|---|-----------|--|
|  |       | Всего<br>Акад.час./<br>астр.<br>час     | Семестр |   |   |   |   |   |   | 8         |  |
|  |       |   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |           |  |
| Очная форма обучения   |       |   |         |   |   |   |   |   |   |           |  |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: |       | 54/40,5                                 |         |   |   |   |   |   |   | 54/40,5   |  |
| лекционного типа (Л)   |       | 18/13,5                                 |         |   |   |   |   |   |   | 18/13,5   |  |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                       |       | 36/27                                   |         |   |   |   |   |   |   | 36/27     |  |
| Самостоятельная работа обучающихся (СР)                      |       | 54/40,5                                 |         |   |   |   |   |   |   | 54/40,5   |  |
| Промежуточная аттестация                                     | форма | экзамен                                 |         |   |   |   |   |   |   | экзамен   |  |
|  | час.  | 36/27                                   |         |   |   |   |   |   |   | 36/27     |  |
| Общая трудоемкость (акад. час. / астр.час./ з.е.)            |       | 144/108/4                               |         |   |   |   |   |   |   | 144/108/4 |  |

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2

| № п/п | Наименование тем | Объем дисциплины, акад. час./астр.час |   |    |    |     |    | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|-------|------------------|---------------------------------------|---|----|----|-----|----|---|
|       |                  | Всего акад. час./ астр. час           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |    |    |     | СР |   |
|       |                  |                                       | Л   | ЛР | ПЗ | КСР |    |   |
|       |                  |                                       |   |    |    |     |    |   |

| <b>Очная форма обучения</b>     |   |                     |                     |  |              |              |                     |          |
|---------------------------------|---|---------------------|---------------------|--|--------------|--------------|---------------------|----------|
| Тема 1                          | Организация и организационная среда – оценка организационного развития                              | 18/<br>13,5         | 2/1,5               |  | 6/4,5        |              | 10/7,5              | О        |
| Тема 2                          | Организационные изменения- основные теоретические положения   | 18/<br>13,5         | 4/3                 |  | 6/4,5        |              | 8/6                 | ПР, ДИ   |
| Тема 3                          | Организационное развитие, его закономерности  | 18/<br>13,5         | 2/1,5               |  | 6/4,5        |              | 10/7,5              | К        |
| Тема 4                          | Анализ и оценка человеческого и интеллектуального потенциала при проведении изменений в организации | 18/<br>13,5         | 4/3                 |  | 6/4,5        |              | 8/6                 | Т, ПР    |
| Тема 5                          | Организационная культура как элемент развития организации   | 18/<br>13,5         | 2/1,5               |  | 6/4,5        |              | 10/7,5              | О, Кл, Г |
| Тема 6                          | Основы организационной конфликтологии   | 18/<br>13,5         | 4/3                 |  | 6/4,5        |              | 8/6                 | ПРР, О   |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |   | <b>36/27</b>        |                     |  |              | <b>36/27</b> |                     | экзамен  |
| <b>Всего:</b>                   |   | <b>144/<br/>108</b> | <b>18/<br/>13,5</b> |  | <b>36/27</b> | <b>36/27</b> | <b>54/<br/>40,5</b> |          |

*примечание:*

\* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К), проектная работа (ПРР)

### Содержание дисциплины

#### *Тема 1 Организация и организационная среда – оценка организационного развития*

Предмет учебной дисциплины.

Место учебной дисциплины в системе менеджмента.изменений.

Организация как открытая система.

Взаимодействие организации с окружающей средой.

Организация как техникоэкономическая система с учетом человеческого фактора.

#### *Тема 2 Организационные изменения- основные теоретические положения*

Организационная структура.

Области организационных изменений: стратегии, структура, технологии, культура, люди.

Изменения количественные и качественные.

Структурный, ресурсный и процессный подходы к организационным изменениям.

Организационные изменения: понятие, примеры из деятельности организаций.

### *Тема 3 Организационное развитие, его закономерности*

Организация как социотехническая система. Два основных способа изменений в организации: организационное проектирование и организационное развитие. Модели организации: смысл и значение. «Магический треугольник» организации. Модель «7С». Модель Надлера-Ташмена. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Использование моделей для анализа и изменений в организации.

### *Тема 4 Анализ и оценка человеческого и интеллектуального потенциала при проведении изменений в организации*

Организационное развитие и самообучающейся организация – использование человеческого потенциала. Руководство и лидерство при проведении изменений. Привлечение консультантов при проведении изменений. Экспертное и процессное консультирование.

### *Тема 5 Организационная культура как элемент развития организации*

Влияние формальных и неформальных факторов на поведение человека в организации. Понятие и признаки формальной и неформальной организации. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Обратная связь в организационном развитии.

### *Тема 6 Основы организационной конфликтологии*

Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация» - сходство, различия. Правила выстраивания информационного поля изменений. Особенности протекания конфликтов в условиях совместной профессиональной деятельности. Способы и приемы профилактики конфликтов в организации. Особенности проведения изменений с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

## **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление изменениями и конфликтами в организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:

опрос (О)

- при проведении занятий семинарского типа:

опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К), проектная работа (ПРР)

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях семинарского типа

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

### Тема 1 Организация и организационная среда – оценка организационного развития

Вопросы для опроса:

1. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой.
2. Организация как техникоэкономическая система с учетом человеческого фактора.
3. Организация как социотехническая система.
4. Две управленческие парадигмы современного менеджмента: рационалистическая и поведенческая.

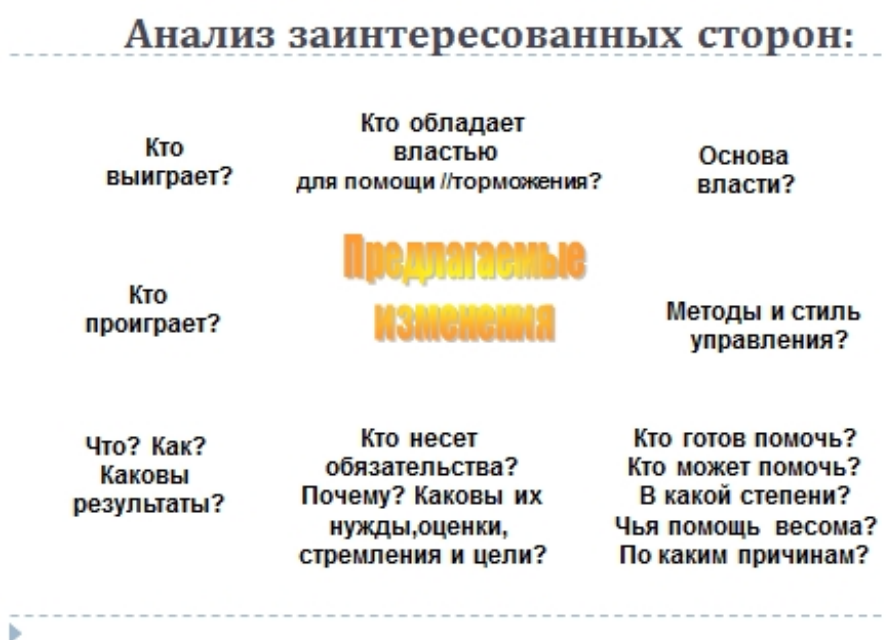
### Тема 2 Организационные изменения- основные теоретические положения

#### Деловая игра №1

Цель игры – отработка навыков системного анализа поведения сотрудников при проведении изменений

Название игры: «Поле изменений»

Инструкция: По предложенному шаблону заполнить поле изменений. Все поля обязательны к заполнению, определите линию поведения каждого «поля». Предполагаемое изменение выбирается из предложенных преподавателем или из предложенных студентами



### Тема 3 Организационное развитие, его закономерности

Тематика презентаций:

1. «Магический треугольник» организации.
2. Модель «7С».
3. Модель Надлера-Ташмена.
4. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
5. Использование моделей для анализа и изменений в организации.

Кейс № 1



Компания «З», занимающаяся оптовыми продажами сельскохозяйственной продукции приняла решение о переходе к работе с единых логистических центров, в связи с чем в компании существенно сократилась потребность в торговых представителях, сама специфика деятельности торговых представителей существенно изменилась. Начальником отдела продаж было принято решение оставить самых успешных торговых, которые в прежних условиях имели широкую клиентскую базу и делали максимальные продажи. Остальные торговые были уволены. Первое время наблюдался существенный рост прибыльности, который через пол-года сменился падением продаж и уходом к конкурентам ключевых сотрудников. В чем возможные причины такой ситуации. Какие Вам нужны дополнительные данные для анализа.

*Тема 4 Анализ и оценка человеческого и интеллектуального потенциала при проведении изменений в организации*

Тематика презентаций:

1. Двойная петля научения К. Арджириса.
2. Источники сопротивления изменениям.
3. Методы снятия сопротивления изменениям. Принципы вовлечённости сотрудников Д. Пью.
4. Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера.

Тест № 1

1. Организационное развитие, это:
  - a) реализация возможностей естественного развития организации
  - b) реализация стратегии эволюционного развития организации на основе системного под хода и постепенного выравнивания баланса ценностно-нормативных характеристик и главных целей организации.
  - c) реализация процесса позитивных, качественных изменений в организации
2. Организационное развитие включает в себя ( выбрать 3 фактора):
  - a) воздействие в первую очередь на структуру организации
  - b) востребованность процессного консультанта
  - c) ориентация на клиента
  - d) востребованность экспертного консультанта
  - e) воздействие в первую очередь на культуру организации
  - f) ориентация на организатора проекта
2. Определите порядок усложнения моделей изменений (от 1 до 4)
  - a) политические модели изменений
  - b) модели управления проектами
  - c) рационально-линейные модели
  - d) модели участия в управлении изменениями
3. Приведите примеры применения формальных компонент в деятельности организации:
4. Организационное проектирование направлено на
  - a) относительно короткий период времени
  - b) долгосрочный период
  - c) все зависит от целей организации
  - d) организационное проектирование применяется только в проектной деятельности
5. Результаты изменений в режиме организационного развития могут быть оценены:
  - a) в количественных показателя и на основе ощутимых критериев
  - b) в качественных показателях при помощи экспертов, т.к. результаты изменений сложно измерить и объективно оценить
  - c) в качественных текущих показателей деятельности сотрудников
6. Приведите примеры применения неформальных компонент в деятельности организации:

7. К какому уровню «организационного айсберга» относится механизм по разрешению трудовых споров?
8. К какому уровню «организационного айсберга» относится механизм формирования доверия руководителя?

#### *Тема 5 Организационная культура как элемент развития организации*

Вопросы для опроса:

1. Влияние формальных и неформальных факторов на поведение человека в организации.
2. Понятие и признаки формальной и неформальной организации.
3. Ресурсы для изменения и развития организаций.
4. Принцип синергетики в организации.
5. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления.
6. Обратная связь и ее роль в организационном развитии.

Групповое обсуждение темы «Корпоративная лояльность и ее источники».

Литература для обсуждения на коллоквиуме

1. Куан Ю Ли Сингапурская история. 1965-2000 гг. Из третьего мира - в первый 2010  
<http://www.iprbookshop.ru/39207.html>
2. Портер М. Конкурентная стратегия М.: Альпина Бизнес Букс 2005  
[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=87853](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=87853)
3. Сайдман Д. Отношение определяет результат М.: Манн, Иванов и Фербер 2013  
<http://www.iprbookshop.ru/39323.html>
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее М.: ЗАО «Олимп-Бизнес» 2002

#### *Тема 6 Основы организационной конфликтологии*

Вопросы для опроса:

1. Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация» - сходство, различия.
2. Особенности протекания конфликтов в условиях совместной профессиональной деятельности.
3. Способы и приемы профилактики конфликтов в организации.
4. Типы конфликтных личностей и способы взаимодействия с ними.

Тематика проектов:

1. Правила выстраивания информационного поля изменений.
2. Особенности проведения изменений с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом,
3. Управление изменениями и конфликтами в межкультурной среде.
4. Оценка риска межэтнических и межкультурных конфликтов при глобализации рынков.

#### **4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена посредством ответов на экзаменационные вопросы.

### Примерный итоговый тест по дисциплине

1. Организационное развитие, это:
  - реализация возможностей естественного развития организации
  - реализация стратегии эволюционного развития организации на основе системного подхода и постепенного выравнивания баланса ценностно-нормативных характеристик и главных целей организации.
  - реализация процесса позитивных, качественных изменений в организации
2. Организационное развитие включает в себя ( выбрать 3 фактора):
  - воздействие в первую очередь на структуру организации
  - *востребованность процессного консультанта*
  - *ориентация на клиента*
  - востребованность
  - *воздействие в первую очередь на культуру организации*
  - ориентация на организатора проекта
3. Приведите примеры применения формальных компонент в деятельности организации:
4. Приведите примеры применения неформальных компонент в деятельности организации:
5. При организационном развитии метод «Куба Прайса» служит для:
  - диагностики мотивации сотрудников
  - отбора и систематизации данных
  - размораживании организации
  - замораживании организации
6. Как соотносятся между собой организационное проектирование и организационное развитие?
  - как синонимы
  - организационное развитие является составной частью организационного проектирования
  - как антонимы
  - организационное проектирование является частью организационного развития
7. Преимущества подхода изменений в режиме организационного проектирования (выберите два ):
  - подходит для радикальных изменений
  - подключается широкий спектр навыков и знаний, способствует сопричастности / ответственности
  - подходит для постепенных изменений
  - планируется заранее, выбирается курс действий
  - среднесрочное/долгосрочное изменение
8. Недостатки подхода изменений в режиме организационного развития (выберите два)
  - может потребовать много времени
  - зависит от поддерживающей структуры и культуры организации
  - успех зависит от компетентности высшего руководства
  - может быть слишком субъективным
  - не может справиться с разнообразием на местах
9. При организационном развитии матрица Пью необходима для:
  - конкретизации дерева целей на поведенческом уровне
  - оценки окружающей среды организации
  - оценки внутренней среды организации

- согласования поведения, внешнего окружения и необходимых мероприятий по изменению

10. Автор концепции вовлечённости людей в процесс изменений, при которой организация является «живым организмом», профессиональной и политической системой, в которой сотрудники действуют одновременно в рациональной, профессиональной и политической системах и ориентированы на успех, уверенность и мотивацию людей:
  - К. Левин
  - Д. Пью
  - Хьюз
11. Перечислите способы организационного вмешательства, которые больше используют формальные характеристики:
12. Перечислите способы организационного вмешательства, которые больше используют неформальные характеристики:
13. Назовите сходные черты моделей изменений «VOCATE» и «Семь ”С”»:
14. Назовите различия моделей изменений «VOCATE» и «Семь ”С”»:
15. Способ вмешательства «Система-4» применяется при:
  - изменении стиля управления, и, соответственно, группового поведения
  - эффективном совершенствовании групповых взаимодействий и формировании команды
  - снятии проблем деятельности личности в группе необходимости сопровождения и консультирования руководителей и сотрудников организации в их адекватном восприятии организационной и поведенческой реальности
16. Способ вмешательства «Управленческая решетка» применяется при:
  - простых рабочих приемах и уточнениях характеристик работ
  - изменении органической структуры организации.
  - объединении социальных и технических систем в соединении с окружающей средой
  - поощрении работников к разработке ими задач, связанных с работой для них или для группы
17. Перечислите 3-4 главных роли фасилитатора при проведении организационных изменений.
18. Почему сопротивление изменениям можно рассматривать как положительные факторы при развитии организаций (назовите 3-4 главных причины):
19. Алгоритм организационного проектирования:
20. Назовите достоинства, недостатки и формы особенности применения повышения образованности и информирования при снятии сопротивления сотрудников при организационных изменениях
21. Назовите достоинства, недостатки и формы применения переговоров и соглашений при снятии сопротивления сотрудников в условиях организационных изменениях
22. Организационное проектирование ориентировано на
  - системы механистического типа
  - системы органического типа

23. Покровительство в проведении изменений необходимо при:

- стратегии системного организационного проектирования
- стратегии организационного развития.

24. Выберите структуры, соответствующие в большей степени принципам и целям организационного развития:

- матричные
- линейные
- иерархические
- функциональные
- дивизиональные
- сетевые
- адаптивные

25. Какой способ снятия сопротивления людей необходимо применять при проблемах адаптации к новым условиям?

- образование + предоставление информации
- участие + вовлечение
- помощь + поддержка
- переговоры + соглашения
- манипулирование
- явное и неявное принуждение

26. Продолжите перечень препятствий при проведении изменений:

- неэффективные коммуникации

27. От чего зависит успех изменения организации по модели «Управленческая решетка»?

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями и конфликтами»**

1. Охарактеризуйте организацию как открытую систему.
2. Что понимается под субъектом и объектом в управлении организационными изменениями.
3. Раскройте понятие цели изменений в организациях и приведите примеры.
4. Опишите роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Проиллюстрируйте на конкретном примере необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющихся внешних и внутренних условий деятельности.
6. В чем заключается поиск возможностей улучшения и развития деятельности.
7. За счет чего происходит достижение баланса функционирования и развития организаций.
8. В чем заключается подход к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх», ответ подтвердите примером.
9. Раскройте понятие скорости и глубины организационных изменений.
10. Что из себя представляет «Организационный айсберг» С. Германа.
11. Раскройте понятие организационных вмешательств и организационного развития, какие способы вмешательства и рычаги изменений вы знаете.
12. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель вмешательства «Перепроектирование работ».
13. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель вмешательства «Система-4».

14. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель вмешательства «Социотехническая система»
15. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель вмешательства «Управление по целям»
16. Раскройте понятие и сущность организационного развития
17. В чем особенность применение подхода организационного развития
18. Раскройте понятие потенциал и ресурсы развития организаций.
19. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель организационного развития «Управленческая решетка»
20. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель организационного развития «Формирование команды»
21. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель организационного развития «Групповая чувствительность»
22. Опишите и проиллюстрируйте примерами модель организационного развития «Процессное консультирование»
23. Перечислите и раскройте на конкретных примерах методы снятия сопротивления изменениям.
24. Раскройте и проиллюстрируйте примерами суть метода вовлеченность сотрудников
25. Выделите основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
26. Охарактеризуйте на конкретном примере применение власти и стилей управления в организации.
27. Раскройте понятия Структурные и Культурные изменения в организации.
28. В чем состоит сущность Метод анализа силовых полей К. Левина. Поясните на конкретном примере.
29. Опишите основные методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
30. Что такое «Куб Прайса».
31. Как построить Диаграммы Ганта для организационных изменений. Приведите пример сетевого планирования для проведения изменений.
32. Раскройте четыре принципа вовлеченности сотрудников, сформулированных Д. Пью.
33. Что такое Матрица проведения изменений по Д. Пью.
34. Раскройте сущность и проиллюстрируйте примерами Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
35. Как определить эффективность организационного развития.
36. Что такое Модель организационных изменений «7С»
37. Опишите Модель организационных изменений «VOCATE»
38. Укажите основные причины сопротивления изменениям и методы их устранения
39. В чем состоит объективистский подход к организационным изменениям
40. Раскройте сущность понятия «Реинжиниринг бизнес-процессов».
41. Компетентность руководителей как условие для проведения изменений

### **Шкала оценивания**

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

#### **4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного

учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов», ВФ РАНХиГС, Воронеж, 2016 (6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы).

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями./пер. с англ.. - СПб, Питер, 2008 - 224 с.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. Кузина В.; под ред. Сеферяна А.Г. – СПб, Питер, 2007 - 384 с. (серия: «Теория менеджмента»)

### 6.2. Дополнительная литература:

1. Дак, Д. Д. Монстр перемен : Причины успеха и провала организационных преобразований
2. / пер. с англ. В. Ионов; Науч. ред. А. Шакирова. - М. : Альпина Паблишер, 2003. - 320 с.
3. Грин М., Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений; Индивидуальные изменения; Командные изменения; Организационные изменения и др. (пер. с англ. Тимофеева П.) - М., Добрая книга, 2006 – 360 (серия: «Настольная книга менеджера»)
4. Лютенс Ф. Организационное поведение./пер. с англ. – М., ИНФРА-М, 1999 – 692 с.
5. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие – М., Магистр, 2008 – 333 с.
6. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями - СПб, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета
7. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность - Социс, 1996, № 10, - с. 63-71.
8. Фрайлингер К. и Фишер И. Управление изменениями в организации. Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования ./ пер. с нем. Береговой Н.П., Сергеевой И.А.. – М., Книжная палата, 2002 - 264 с.
9. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь.– М., ИНФРА – М, 2000. - 264 с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

### 6.4. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)
3. Трудовой кодекс РФ 2017 года (ТК РФ редакция 2016-2017) <http://ipip.ru/tk/>. N 197-ФЗ
4. Реестр профессиональных стандартов <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy->

informatsonnyy-blok/reestr-uvdomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykh-standartov/

5. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

6. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1

#### 6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека
3. <http://ppt.ru> – Последние новости права
4. <http://www.4hr.ru/> - электронный журнал HR- менеджмент
5. <http://hrdocs.ru/.html> - Справочник - обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом
6. <http://e.spravkadrovika.ru> Справочник кадровика – электронный журнал

#### 6.6. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.