

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования, первый  
проректор  
  
Хагуров Г.А.  
подпись  
« 26 » мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б1.В.08 Управление изменениями в социально-экономической сфере

*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация

Система государственного и муниципального управления

*(наименование направленности (профиля) / специализации)*

Форма обучения заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация магистр

Краснодар 2023

Рабочая программа дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки / специальности 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
код и наименование направления подготовки

Программу составил(и):

Е.С. Арумова, канд экон.н., доц.

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание



подпись

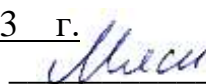
Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в социально-экономической сфере» утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 13 « 11 » апреля 2023 г.

Заведующий кафедрой ГМУ

Мясникова Т.А.

фамилия, инициалы



подпись


Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии

протокол № 4 « 17 » апреля 2023 г.

Председатель УМК факультета управления и психологии

Шлюбуль Е.Ю.

фамилия, инициалы



подпись

Рецензенты:

1. Тушев В.А Начальник управления кадровой политики и муниципальной службы администрации муниципального образования город Краснодар
2. Бабичев К.Н., канд.эконом.наук, доцент кафедры организации и планирования местного развития ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

### 1.1 Цель освоения дисциплины

Цель дисциплины - формирование у магистрантов представления об управлении сознанием и поведением людей, вовлеченных в процесс изменений, способностей планировать процесс изменений, предпринимать нужные действия в критические моменты процесса изменений, помогать себе и другим в адекватном эмоциональном восприятии происходящего.

### 1.2 Задачи дисциплины

- сформировать представление об основных подходах к управлению изменениями в поведении и культуре организации;
- сформировать представление о методах решения социально-экономических проблем в условиях риска при реализации процесса изменений;
- изучить современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем в процессе происходящих изменений;
- научить владеть современными методами эффективной диагностики потребностей в изменениях, анализа складывающейся ситуации в процессе изменений;
- приобрести навыки критически оценивать информацию и применять технологии управления изменениями.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Б1.В.08 «Управление изменениями в социально-экономической сфере» к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной и на 2 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Для изучения дисциплины «Управление изменениями в социально-экономической сфере» студент должен обладать знаниями по дисциплинам: «Управление в социальной сфере», «Муниципальное управление и местное самоуправление».

Курс «Управление изменениями в социально-экономической сфере» фокусирует внимание на динамике эмоционального восприятия, ценностных ориентаций и поведенческих установок участников изменений на различных стадиях этого процесса. Тем самым создаются условия развития и эмоционального интеллекта и управления, т.е. способности понимать и контролировать свои эмоции, различать чувства других и использовать их для управления сознанием и поведением участников процесса изменений.

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (знает, умеет, владеет (навыки и/или опыт деятельности))
<b>ПК-2 Способен использовать проектный подход в решении задач публичной власти и управления на основе современных инновационных технологий.</b>	
ИПК-2.2 Использует методы и инструменты управления предметными областями проектов, реализуемых в системе государственной власти и местного самоуправления	Знает методы и инструменты управления предметными областями проектов, реализуемых в системе государственной власти и местного самоуправления
	Умеет использовать проектный подход в решении задач в системе государственной власти и местного самоуправления
ИПК-2.3 Осуществляет проектную деятельность на основе гибких (agile) методов и технологий управления проектами.	Знает гибкие методы и технологии управления проектами в публичной сфере
	Умеет осуществлять проектную деятельность на основе гибких (agile) методов и технологий управления проектами.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (знает, умеет, владеет (навыки и/или опыт деятельности))
<b>ПКС-2 Способен обосновывать применение инструментов и технологий управленческой деятельности в различных сферах публичного управления и использовать их для реализации профессиональных задач.</b>	
ИПКС-2.1 Использует методы диагностики, анализа и решения социально-экономических, социально-политических и социокультурных проблем общества при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Знает методы диагностики, анализа социально-экономических, социально-политических и социокультурных проблем общества
	Умеет использовать методы диагностики, анализа социально-экономических, политических и социокультурных проблем при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности
ИПКС-2.2 Обосновывает использование конкретных инструментов и технологий при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Знает методы и технологии принятия и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности
	Умеет обосновать выбор использования конкретного инструмента или конкретной технологии при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (144 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения
		заочная
		Сессия 2 (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
занятия лекционного типа	4	4
лабораторные занятия	-	-
практические занятия	6	6
семинарские занятия	-	-
<b>Иная контактная работа:</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>123</b>	<b>123</b>
Устный доклад (подготовка)	33	33
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	90	90
<b>Контроль:</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>144</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>12,3</b>
	<b>зач. Ед</b>	<b>4</b>

### 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 3 семестре очная форма обучения.

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1.	Основные понятия теории изменений	26	2			24
2.	Структура изменений	26		2		24
3.	Корпоративная культура и синергетический эффект	26		2		24
4.	Разработка проекта изменений	26	2			24
5.	Преодоление сопротивления изменениям	29		2		27
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	144	4	6	0	123
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю	8,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия теории изменений	Характер организации и типы развития организации. Типологизация изменений. Три формы изменений организации	Устный экспресс-опрос
2.	Структура изменений	Модель «Природа изменений», Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы, Модель «Роли участников изменений», Модель «Сопротивление изменениям»: содержание и принципы, Модель «Вовлеченность в процесс изменений».	Устный опрос
3.	Корпоративная культура и синергетический эффект	Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений, предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации, основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации, основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению, типы отношений между разными культурами, синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.	Устный доклад.
4.	Разработка проекта изменений	Основные этапы изменений на основе модели К.Левина; технология разработки проекта изменений: общая характеристика; оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений; этапы и шаги разработки процесса изменений; факторы «континуума изменений»; подходы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации, оценка последствий реализации проекта изменений.	Устный опрос

5.	Преодоление сопротивления изменениям	Причины сопротивления изменениям, стратегии преодоления сопротивления, технологии командной работы, разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям	Устный экспресс-опрос
----	--------------------------------------	---	-----------------------

### 2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия теории изменений	Характер организации и типы развития организации. Типологизация изменений. Три формы изменений организации	Дискуссия по теме: «Сущность и значение происходящих изменений» Индивидуальные практические задания
2.	Структура изменений	Модель «Природа изменений», Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы, Модель «Роли участников изменений», Модель «Сопротивление изменениям»: содержание и принципы, Модель «Вовлеченность в процесс изменений».	Проблемный семинар по теме «Структура изменений» Индивидуальные практические задания
3.	Корпоративная культура и синергетический эффект	Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений, предпосылки для развития синергетического поведения организации, основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации, основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению, типы отношений между разными культурами, синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.	Устный доклад по теме: «Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений» Индивидуальные практические задания
4.	Разработка проекта изменений	Основные этапы изменений на основе модели К.Левина; технология разработки проекта изменений: общая характеристика; оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений; этапы и шаги разработки процесса изменений; факторы «континуума изменений»; подходы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации, оценка последствий реализации проекта изменений.	Проблемный семинар по теме по теме: «Разработка проекта изменений» Индивидуальные практические задания
5.	Преодоление сопротивления изменениям	Причины сопротивления изменениям, стратегии преодоления сопротивления, технологии командной работы, разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям	Дискуссия по теме: «Преодоление сопротивления изменениям» Индивидуальные практические задания

Защита лабораторной работы (ЛР), выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР), расчетно-графического задания (РГЗ), написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

### 2.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Самостоятельное составление учебного конспекта темы (раздела) и написание конспекта на лекционном занятии	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
2	Подготовка к участию в проблемном семинаре	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
3	Подготовка к коллоквиуму, опросу и экспресс-опросу	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
4	Подготовка устного доклада	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
5	Подготовка к участию в деловой игре	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
6	Подготовка к участию в групповой дискуссии	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
7	Составление глоссария	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
8	Выполнение практического задания	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
9	Подготовка курсовой работы	Структура и оформление бакалаврской, дипломной, курсовой работ и магистерской диссертации: учеб.-метод. указания / сост. М.Б. Астапов, Ж.О. Карапетян, О.А. Бондаренко. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т., 2019. – 52 с.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)**

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- мультимедийные лекции с элементами дискуссии;
- лекции-дискуссии;
- информационно-коммуникативные технологии;
- исследовательские методы в обучении;
- проблемное обучение.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепции курса, дающие студентам информацию, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из упражнений, ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Еще одна форма организации работы студентов – подготовка устных докладов, которые представляет собой небольшое исследование по заданной теме. Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке докладов и индивидуальных заданий предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Решение юридических, экономических (других) задач с применением справочных систем «Гарант», «Консультант +».

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**



Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Управление изменениями».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме устного доклада по проблемным вопросам, разноуровневых практических заданий, дискуссии и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

#### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.2 Использует методы и инструменты управления предметными областями проектов, реализуемых в системе государственной власти и местного самоуправления	Знает методы и инструменты управления предметными областями проектов, реализуемых в системе государственной власти и местного самоуправления	Устный экспресс-опрос Дискуссия по теме : «Сущность и значение происходящих изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 1-3
2	ИПК-2.2 Использует методы и инструменты управления предметными областями проектов, реализуемых в системе государственной власти и местного самоуправления	Умеет использовать проектный подход в решении задач в системе государственной власти и местного самоуправления	Устный экспресс-опрос Дискуссия по теме : «Сущность и значение происходящих изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 4-5
3	ИПК-2.3 Осуществляет проектную деятельность на основе гибких (agile) методов и технологий управления проектами.	Знает гибкие методы и технологии управления проектами в публичной сфере	Устный опрос Проблемный семинар по теме «Структура изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 6-7
4	ИПК-2.3 Осуществляет проектную деятельность на основе гибких (agile) методов и технологий управления проектами.	Умеет осуществлять проектную деятельность на основе гибких (agile) методов и технологий управления проектами.	Устный опрос Проблемный семинар по теме «Структура изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 5-8
5	ИПКС-2.1 Использует методы диагностики, анализа и решения социально-экономических, социально-политических и социокультурных проблем общества при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Знает методы диагностики, анализа социально-экономических, социально-политических и социокультурных проблем общества	Устный доклад. Устный доклад по теме: «Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 9-15
6	ИПКС-2.1 Использует методы диагностики, анализа и решения социально-экономических, социально-политических и социокультурных проблем общества при принятии и реализации управленческих	Умеет использовать методы диагностики, анализа социально-экономических, политических и социокультурных проблем при принятии и реализации	Устный опрос Проблемный семинар по теме по теме: «Разработка проекта изменений» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 16-20

	решений в профессиональной деятельности	управленческих решений в профессиональной деятельности		
7	ИПКС-2.2 Обосновывает использование конкретных инструментов и технологий при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Знает методы и технологии принятия и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Устный экспресс-опрос Дискуссия по теме: «Преодоление сопротивления изменениям» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 11-23
8	ИПКС-2.2 Обосновывает использование конкретных инструментов и технологий при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Умеет обосновать выбор использования конкретного инструмента или конкретной технологии при принятии и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	Устный экспресс-опрос Дискуссия по теме: «Преодоление сопротивления изменениям» Индивидуальные практические задания	Вопрос на экзамене 24-26

**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**

### **Примерный перечень вопросов и заданий**

#### **Вопросы для устного опроса по теме: «Основные понятия теории изменений»**

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Что обозначается термином «модель»?
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации.
4. Что включает в себя внутренняя среда организации?
5. Что включает в себя внешняя среда организации?
6. Какова роль организации в обществе?
7. Опишите основные модели организаций? Приведите примеры.

#### **Дискуссия по теме : «Сущность и значение происходящих изменений»**

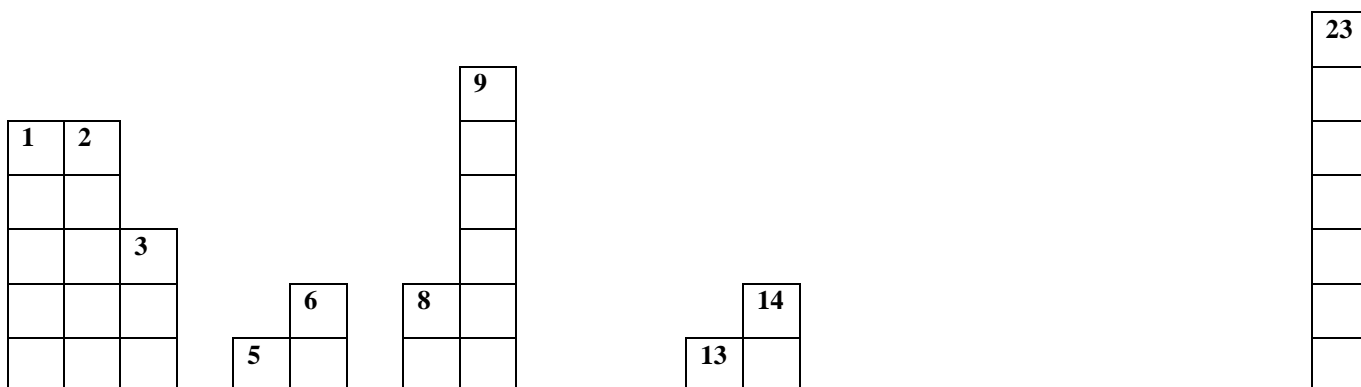
##### **Вопросы для дискуссии.**

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

#### **Практическое задание. Кроссворд «Организационное изменение»**

1. Комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым.
2. Процесс оздоровления предприятия, изменения посредством подъема технических решений на новый уровень, создание новых бизнес-процессов и управления, которых прежде не было в организации.
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

4. Развитие организационных систем и их постоянное движение вперед к новым целям.
5. Эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве и состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.
6. Исследование каких-либо процессов, явлений или систем объектов путем построения и изучения их моделей.
7. Необратимое, направленное, закономерное изменение систем.
8. Механизм сравнительного анализа эффективной работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.
9. Преобразование мирового пространства в единую зону, где свободно перемешаются информация, товары и услуги, капитал, где непринужденно распространяются идеи и беспрепятственно передвигаются их носители, стимулируя развитие современных институтов и отлаживая механизмы их взаимодействия.
10. Один из авторов модели изменения бизнеса.
11. Изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности и производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, снижению издержек производства.
12. Автор интегративной модели.
13. Совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования, вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов.
14. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.
15. Автор модели управления изменениями.
16. Целое, состоящее из частей, множество элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения цели.
17. Автор модели, включающей в себя ухаживание, младенчество, «дай-дай», юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение, бюрократизацию и смерть.
18. Тот, кто представлял процесс обучения в виде постоянно движущегося колеса.
19. Автор модели организационных изменений, которая состоит из трех этапов: размораживание, переход, замораживание.
20. Автор спирали создания знаний организацией.
21. Автор модели «ментальность членов организации».
22. Автор модели «движущие силы роста».
23. Изменение структуры компании, элементов, формирования ее бизнеса под влиянием факторов внешней или внутренней среды.





высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарботная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли у комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

#### **Вопросы и задания**

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику его организационной культуре.
3. Охарактеризуйте коллектив предприятия. Можно ли определить его как эффективный?
4. Определите факторы, оказывающие влияние на имидж данного предприятия.
5. Какие организационные изменения необходимо провести руководству организации?

#### **Практическое задание. «Характеристика изменений в организации»**

1. Выберите знакомую вам организацию. Опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в этой организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

3. Дайте характеристику факторов успеха и неудач при проведении изменений.

4. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений. Выделите отдельные этапы управления проектами изменений.

5. Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

#### **Вопросы для устного опроса по теме: «Структура изменений»**

1. Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?

2. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций. Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.

3. Какие методы и концепции следует применять в первую очередь, какие - во вторую, третью и т.д.

4. Что вы видите общего между различными моделями управления изменениями? В чем причина этих схожих черт, на ваш взгляд?

5. Модель «Природа изменений»,

6. Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы,

7. Модель «Роли участников изменений»,

8. Модель «Соппротивление изменениям»: содержание и принципы,

9. Модель «Вовлеченность в процесс изменений»

#### **Проблемный семинар по теме «Структура изменений»**

1. Подходы к определению термина «организация».
2. Природа и свойства организации.
3. Основные модели организации
4. Признаки классификации организаций.

5. Внутренние источники развития организации.
6. Взаимодействие организации с внешней средой.

Задание: используя основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы, периодические издания составьте собственное мнение по предлагаемым вопросам.

### **Практическое задание «Выбор пути развития компании»**

Торговая компания одного из небольших городов России присутствует на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме того, в компании существуют такие направления деятельности, как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 г. компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима. На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розничных клиентов и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. То есть каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, т.е. они хорошо ориентируются в новинках, наличии товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировала), и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После того как компания пережила кризис, ситуация поменялась. Спрос на продукцию значительно уменьшился, и город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники.

И в результате розничные продажи упали в несколько раз. Сотами компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж - окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть с падением объемов продаж не меняется.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж, выявило, что большая часть сотрудников в приоритетное место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

**Задание: опишите план развития компании.**

### **Практическое задание «Косметическая компания на китайском рынке»**

Проведите диагностическое исследование ситуации методами SWOT-анализа и PEST-анализа.

В 2005 г. косметическая компания начала экспортировать в Китай свою продукцию, произведенную в США.

Объем продаж косметики значительно выше в крупных урбанизированных центрах, нежели в сельских областях, однако даже горожанки в Китае тратят на макияж лишь

незначительную долю доходов по сравнению с тем, сколько «выбрасывают» на косметику женщины в западных странах. Китайки также довольствуются меньшим по сравнению с дамами из западных стран разнообразием косметических товаров.

Номинальный ВВП на душу населения в Китае оценивается в 860 долл. США.

За последнее десятилетие этот показатель возрос в 9 раз в центральных областях и в 1,5 раза в сельских областях страны. Из-за большого размера рынка и высоких темпов экономического роста китайский рынок обладает громадным потенциалом в долгосрочной перспективе. При этом данный рынок представляется высокорисковым, так как китайское правительство традиционно не признает таких «буржуазных» продуктов, как косметика, и уже неоднократно выражало свое неодобрение по поводу использования декоративных косметических средств.

Ситуация осложняется тем, что косметическая компания столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны местных фирм — их продукция дешевле в несколько раз.

### **Тематика устных докладов по теме: «Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений»**

1. Диагностика эффективности организационной культуры.
2. Изменения в организационной культуре.
3. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры.
4. Формирование новой организационной культуры.
5. Поддержание организационной культуры.
6. Компоненты корпоративной культуры? Как проявляется корпоративная культура в практической деятельности организации?
7. Роль культуры при проведении изменений?
8. Приведите примеры саморазрушительных, статических и синергистических отношений. Что вызвало возникновение именно этого типа отношений?
9. Предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации?
10. Стадии синергетического процесса.
11. Основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации.
12. Основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению.
13. Типы отношений между разными культурами.
14. Синергия организации: предпосылки, факторы отношения.
15. Стадии синергетического процесса.
16. Четыре ключевых элемента управления культурой. Умения, необходимые для управления культурой

### **Индивидуальное практическое задание «Работники - против!»**

Владелец маленькой шиномонтажной мастерской Иван Тредвиев однажды решил потратить деньги на приобретение трех электрических торцевых ключей-дрелей для отвертывания колпачковых гаек. Работавшие у него механики многие годы меняли шины вручную, и выгоды от перехода на новые дрели были очевидны: более быстрое обслуживание, больший контроль над закручивающим моментом, меньшее физическое напряжение при выполнении работы. Но после того как Тредвиев купил их, случилась забавная вещь. Через месяц все три дрели вышли из строя. Одна свалилась с подъемника. Другую переехал грузовик. Третью забыли в грузовике клиента. А три механика снова стали снимать шины вручную.

Когда Тредвиев, наконец, усадил механиков и спросил их, как они умудрились угробить три дорогие дрели за месяц, те признались, что, пожалуй, эта беда не была случайностью. Тем не менее, это не была месть или саботаж. Работавшие у Тредвиева механики дали вполне логичное, с их точки зрения, объяснение причин, в силу которых они отвергли милость своего работодателя.

### *Задание*

1. Обсудите в малых группах, почему работники сознательно ломали дрели.
2. Обсудите, как решить эту проблему.

### **Индивидуальное практическое задание «Опыт компании Euram Laboratories»**

В компании Euram Laboratories, специализирующейся на разработке и продаже лекарств против гриппа, занято свыше 850 человек, которые работают на пяти предприятиях, расположенных в Европе, Америке и Азии. Продукция, выпускаемая этими предприятиями, различна, а сами предприятия являются относительно самостоятельными в своих операциях. Исторически сложилось так, что каждое из пяти предприятий до 2000г. имело собственную программу менеджмента качества. Учитывая высокую конкуренцию в данном секторе рынка, а также намерение пройти сертификацию на соответствие стандартам ИСО 9000, высшее руководство компании приняло решение внедрить на всех предприятиях единую унифицированную программу менеджмента качества.

В головном офисе была создана рабочая группа, которой было поручено выработать наиболее подходящую для компании программу. И в течение года был выполнен пилотный проект по отработке программы на одном из предприятий. После его завершения программа была внедрена в масштабах всей компании, а ответственность за ее исполнение была возложена на руководителей отдельных предприятий.

На ежегодном совещании руководителей компании им было доложено о самой программе и результатах пилотного проекта. Аналогичная информация была доведена до всех работников посредством публикаций во внутреннем журнале, распространяемом по корпоративной сети. В следующем году отчет о достигнутом прогрессе во внедрении проекта был распространен по аналогичным каналам.

В Голландском отделении компании за внедрение программы отвечала Барбара Тюренн. Несмотря на ее согласие с программой, которая периодически обсуждалась в головном офисе, она приняла решение как можно раньше разрешить проблемы, связанные с ее внедрением, и поручила отделу по связям с общественностью выработать план информационного обеспечения. Через некоторое время руководитель этого отдела представил план, содержащий следующие мероприятия:

- изготовление стенда, разъясняющего содержание новой программы, и его размещение на виду у всего персонала предприятия;
- распространение информационного бюллетеня, разъясняющего программу и сообщающего о начале ее внедрения;
- распространение информации, касающейся программы, по корпоративной сети компании;
- обеспечение возможности получения из корпоративной сети инструкции по применению новых методик, используемых в программе;
- периодическое доведение до сотрудников по электронной почте информации, относящейся к программе;
- подготовка цветной брошюры с описанием новой программы и доведение ее до каждого работника;
- предоставление сотрудникам возможности обучения, необходимого для работы по новой программе.

Внедрение программы, начатое в апреле 2002 г., завершилось в конце июня того же года. В сроки уложились, но при этом возникло немало проблем, и уже в сентябре руководство было вынуждено признать, что предусмотренные программой механизмы и методики применялись в весьма ограниченном масштабе. Ко всеобщему разочарованию, оказалось, что всю работу следует проводить заново.



Только к марту 2003 г. программа приобрела вид, пригодный для практического применения. Но даже к этому времени, когда сроки ее внедрения и затраты намного превосходили ранее прогнозирувавшиеся, среди персонала и руководителей среднего звена, жаловавшихся на отсутствие должного информационного обеспечения, оставался высоким уровень неудовлетворенности программой.

Между тем план информационного обеспечения был выполнен полностью, и вряд ли кто-либо мог упрекнуть Б. Тюрэнн в том, что она действовала неправильно.

*Задание:*

1. Обсудите, в чем может быть причина жалоб сотрудников на отсутствие информации?
2. Что необходимо предпринять для решения проблемы?

### **Проблемный семинар по теме «Разработка проекта изменений»**

1. Значение и задачи организационного проектирования.
2. Уровни исследования проектирования изменений.
3. Этапы проектирования организационных перемен.
4. Анализ контекста перемен.
5. Понятие и типы стратегических изменений.
6. В чем сущность модели управления организационными изменениями Л. Гейнера?

Какие этапы она включает?

7. Охарактеризуйте основные этапы изменений на основе модели Курта Левина.
8. Как влияют факторы «континуума изменений» на процесс изменений?
9. Какие проблемы чаще всего встречаются в организациях при осуществлении изменений? Как можно избежать этих проблем?
10. Как проводится оценка последствий реализации проекта изменений?
11. Сопоставьте три распространенных подхода к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации. В чем их достоинства и недостатки?
12. Для чего применяется диаграмма поля сил? Что можно считать движущими и сдерживающими силами изменения?
13. Назовите основные этапы принятия решения о необходимости изменения.
14. Опишите основные шаги по разработке проекта изменений.

Задание: используя основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы, периодические издания составьте собственное мнение по предлагаемым вопросам.

### **Практическое задание «Диагностика организации»**

Необходимо провести диагностику выбранной организации.

Структура выполнения задания

1. Выбор организации для проведения диагностики.
2. Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики:
  - название организации;
  - организационно-правовая форма;
  - сфера деятельности;
  - обоснование необходимости диагностики.
3. Выбор методов диагностики организации (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ, мозговой штурм, изучение документов и пр.)
4. Проведение диагностики организации.
5. Результаты диагностики организации.
6. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

### **Практическое задание «Методы диагностики и анализа»**

Распределите методы диагностики и анализа организации в соответствии с их назначением.

Наблюдение	Методы диагностики
Интервьюирование	
Анкетирование	
Тестирование	
SWOT-анализ	Методы организационного анализа
Куб Прайса	
STEP-анализ	
Схема «вход — выход»	

### **«Как управлять персоналом»**

Завод № 1 является частью крупной организации, которая производит и продает большое количество химической продукции по всему миру, а также имеет аналогичные заводы во многих странах.

Завод № 1 выпускает химикаты для обработки воды и 75% своего продукта продает за рубежом. Он не имеет тесных связей с семью другими зарубежными заводами, которые принадлежат организации.

Число сотрудников составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации персонал - около 3500 человек. Среди 400 человек значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое число работников физического труда, которые являются членами профсоюза.

Наем персонала в последние годы был незначительный, для развития и увольнения персонала не делалось ничего.

Совсем недавно руководители организации приняли решение упрочить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом.

До сих пор филиалы были изолированы друг от друга. Были поставлены цели развить связи и повысить уровень вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо знают, что необходима программа глобальных перемен.

#### **Задания**

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объясните сотрудникам завода тенденцию грядущих изменений, которые будут иметь для завода и остальных семи заводов материнской компании значительные долгосрочные последствия.

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

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

#### **Дискуссия по теме: «Преодоление сопротивления изменениям»**

1. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
2. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
3. Логические уровни поведения людей.
4. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления.
5. Причины сопротивления изменениям.
6. Методы преодоления сопротивления изменениям.
7. Приведите примеры причин сопротивления изменениям.
8. Стратегии преодоления сопротивления Вы знаете? В чем их преимущества и

недостатки?

9. Почему командная работа считается эффективным методом преодоления сопротивления изменениям?

10. Б.Такман этапы развития групп? Какие сложности групповой работы могут возникнуть на каждом этапе?

11. Тренинг для преодоления сопротивления изменениям? В чем особенности такого тренинга? Какие ресурсы необходимы для его проведения?

12. Формы сопротивления на стадии внедрения проекта изменений?

13. Стили консультирования по преодолению сопротивления

14. Возможные роли участников командной работы

### **Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»**

Цель — закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

**Задание.** Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения

3. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.

4. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.

5. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.

6. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения.

7. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.

8. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений — обстоятельства.

9. Одна из важных причин сопротивления — культура.

10. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.

11. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.

12. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

### **Практическое упражнение Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям»**

Дайте подробное описание ситуациям, в которых необходимо использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

### **Практическое упражнение Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала**

Метод	Ситуации, при которых необходимо использовать метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляция и кооптация	

Моббинг, буллинг	
------------------	--

### Практическое задание «Последствия сопротивления»

1. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления изменениям и запишите их в третью графу таблицы.

Содержание сдерживающей силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Нарушение привычек, традиций, ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

2. Укажите, в каких ситуациях могут использоваться приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Метод	Ситуации, при которых обычно используется данный метод	Ваше отношение к методу
Кооптация		
Моббинг*		
Буллинг**		

### Индивидуальное практическое задание «Сопротивление изменениям»

Ирина Воробьева была сотрудницей филиала крупной компании, открывшейся в 2010 г. в Екатеринбурге. Компания занималась продажей своей продукции. В Екатеринбурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина, являясь руководителем группы инвентаризации, составляла сводные ежедневные отчеты о движении продукции, об остатках на складах и др\*. Компания предлагала хорошие условия своим сотрудникам:

- высокий уровень заработной платы;
- медицинскую страховку для сотрудников;
- бесплатное питание в офисе;
- пластиковые карты для получения заработной платы.

В компании между сотрудниками сложились дружеские отношения. Ирина ощущала себя членом настоящей команды. Организационная культура в компании была на высоком уровне, что определяло трудоспособность работников, так необходимую в сложный период внедрения на новый рынок. В первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать не покладая рук.

Первый месяц работы в компании прошел для Ирины отлично. К концу второго месяца руководство компании организовало встречу с сотрудниками в неформальной обстановке. Все были приглашены с женами и мужьями. Генеральный директор филиала в

своей торжественной речи отметил своих трудолюбивых сотрудников, а членов их семей поблагодарил за терпение и понимание.

Бизнес развивался успешно, дела шли в гору. После нескольких месяцев работы было решено наладить производство в других городах. Завод решили строить в Подмосковье, и соответственно Москва была определена центром операции. В филиале в Екатеринбурге произошли изменения: нужно было закрыть два склада и оставить только один. В связи с этим упразднили группу инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера.

Менеджер по персоналу Светлана провела несколько совещаний с генеральным директором и директором по финансам относительно дальнейшей судьбы Ирины. Склад, который остался в распоряжении предприятия, начат работать в три смены. Контролерам, с которыми трудилась Ирина, предложили такие же должности на складе, и они не отказались.

Переговоры с директорами отделов продаж и маркетинга показали, что в их отделах нет необходимых вакансий. Светлана понимала, что должность бухгалтера по товарным запасам компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это был единственный вариант, который Светлана могла предложить Ирине в компании.

Заработная плата на новом месте у Ирины была бы намного меньше предыдущей. На последнем совещании финансовый директор предложил Ирине должность бухгалтера. Так как Ирина была ценным сотрудником, компания сохранила Ирине ее прежнюю заработную плату.

В последнее время Ирина стала уставать на работе из-за сильной нагрузки, к тому же мама оказалась в больнице. Ирине необходимо

Лишь после рабочего дня ездить в больницу к маме. В это время | компании ходили слухи об изменениях в структурной сфере. Эти Мухи доходили постепенно до Ирины, но у нее не было времени Шикнуть в происходящее. Однажды утром финансовый директор Unit пригласил ее к себе в кабинет, сообщил о предстоящих изменениях на предприятии и вручил приказ о ее сокращении. Ирина, Потрясенная такими новостями, расплакалась и почувствовала себя никому не нужной.

Джон растерялся и позвал на помощь Светлану. Через пару дней после беседы Ирина заявила о том, что у нее нет желания остаться на предприятии в предложенной ей должности. Финансовый директор и Светлана попытались уговорить Ирину остаться в компании, но она заявила о том, что ее решение окончательно, так как не видит для себя дальнейших перспектив профессионального роста в компании.

### **Вопросы и задания**

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

### **Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)**

1. Характер организации и типы развития организации.
2. Типология изменений.
3. Три формы изменений организации
4. Модель «Природа изменений»
5. Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы
6. Модель «Роли участников изменений»
7. Модель «Сопротивление изменениям»: содержание и принципы
8. Модель «Вовлеченность в процесс изменений».
9. Влияние культуры на изменения

10. Культура при проведении изменений
11. Предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации
12. Основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации
13. Основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению
14. Типы отношений между разными культурами
15. Синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.
16. Основные этапы изменений на основе модели К.Левина
17. Технология разработки проекта изменений: общая характеристика
18. Оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений
19. Этапы и шаги разработки процесса изменений
20. Факторы «континуума изменений»
21. Подходы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации
22. Оценка последствий реализации проекта изменений
23. Причины сопротивления изменениям
24. Стратегии преодоления сопротивления
25. Технологии командной работы
26. Разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям

#### **Критерии оценивания результатов обучения**

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий**

### **5.1. Учебная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Серия : Бакалавр и магистр). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа : [www.biblioclub.ru/book/7DDDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblioclub.ru/book/7DDDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111)

2. Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лованова С.А. Управление изменениями: учебное пособие, Краснодар: Кубанский государственный университет, 2011.- 238с.

3. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: Магистр, 2012. - 333 с.

4. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент видение - цели - изменения. Учебно-практическое пособие. М.- Юрайт.- 2010, 448 с. Электронный ресурс. <http://e.lanbook.com/>. Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. 3-е изд./

5. Долгов А. И. Прокопенко Е. А./ М.: Флинта, 2014. - 278 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221914>

### **5.2. Периодическая литература**

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>

2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

### **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

**Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>

4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)

5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

**Профессиональные базы данных:**

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>

2. Scopus <http://www.scopus.com/>

3. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>

5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>

6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
11. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
11. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
12. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы**

##### **КубГУ:**

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий, которые направлены на формирование знаний и умений, предусмотренных компетенциями.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа по дисциплине «Управление изменениями».

Контроль самостоятельной работы осуществляется:



а) текущий контроль осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий;

б) промежуточный контроль по итогам освоения разделов дисциплины осуществляется в форме оценки устных ответов на экзамене.

На семинарских занятиях и при подготовке к ним (самостоятельная работа) применяются интерактивные образовательные технологии.

#### **Методические рекомендации по написанию конспекта на лекционном занятии**

Рекомендации студенту по написанию конспекта на лекционном занятии:

– необходимо полностью прослушать небольшой информационный блок из одного или нескольких предложений, которые рассказывает преподаватель в рамках темы;

– необходимо сократить его, оставив наиболее существенные элементы, не записывая вводные слова и избыточные пояснения;

– рекомендуется обязательно использовать перечень сокращений по данной дисциплине;

– необходимо отмечать в конспекте наиболее сложные для понимания моменты, на которые, в том числе, указывает и преподаватель;

– по окончании лекции рекомендуется задать уточняющие вопросы преподавателю и получить разъяснения по положениям пройденной лекции, которые вызывают непонимание или сомнения;

– с целью доработки текста необходимо в период пауз на лекции или после лекции восстановить текст в памяти, исправить ошибки, расшифровать не принятые ранее сокращения и заполнить пропущенные места

– окончании лекции рекомендуется выделить маркером определения ключевых терминов, названия теорий и подходов, элементы классификации и т.д.

#### **Методические рекомендации по подготовке и участию в дискуссии.**

Участие в учебной (групповой) дискуссии является интерактивным инструментом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме в группах обучающихся. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору.

Цель учебной дискуссии – овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Среди факторов углубленного усвоения материала в ходе дискуссии выделяются: обмен информацией, стимулирование разных подходов к сути обсуждаемых вопросов, согласование несовпадающих мнений и предложений по их оценке, возможность отвергать любое из высказываемых мнений, побуждение участников к поиску группового соглашения.

Последовательность этапов группового обсуждения проблемы:

1) поиск и определение проблемы, решаемой групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);

2) формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения;

3) анализ проблемы;

4) попытки найти решение проблемы – процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию);

Дискуссия также может предполагать «эволюционное» усложнение организационных условий:

– дискуссия с преподавателем в роли ведущего;

- дискуссия с учащимися в роли ведущего;
- дискуссия без ведущего (самоорганизующаяся).

Успех дискуссии определяется выполнением следующих требований: вопросы дискуссии должны быть сформулированы интересно, быть актуальными; руководитель дискуссии должен отлично знать не только предмет обсуждения, но и смежные области исследования; речь ведущего должна быть яркой, эмоциональной, способствовать созданию эмоционально-нравственной ситуации; осознанный выбор ведущего, обсуждение внутри группы, а также выбор докладчика; контроль за построением взаимоотношений студентов, за корректностью формулировок.

Алгоритм самостоятельной подготовки студентов к дискуссии включает следующие этапы:

- прослушивание задания преподавателя для подготовки к участию в дискуссии (тема дискуссии, круг затрагиваемых научных и прикладных проблем, тематика докладов);
- самостоятельное изучение теоретических подходов и концепций, связанных с темой групповой дискуссии;
- самостоятельное изучение фактологического материала и современной практики решения проблем, относящихся к теме групповой дискуссии, выписывание наиболее интересных фактов из российской и зарубежной практики (если студент не является докладчиком);
- подготовка доклада по выбранной теме (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком);
- ознакомление с процедурой проведения дискуссии;
- уточнение правил участия в групповой дискуссии.

Для студентов важно помнить о правилах спора, к которым относятся:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор; необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;
- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;
- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего оппонента;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии.

Рекомендуемые критерии оценки участия в дискуссии:

- уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки студента к дискуссии;
- качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком);
- активность студента в рамках дискуссии;
- качество представленных студентом аргументов, наличие обращений к положениям действующего законодательства, использование актуального фактологического материала;
- соблюдение студентом правил участия в групповой дискуссии.

### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал высокий уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, высокое качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), высокую активность в рамках дискуссии, уверенное владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование актуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал средний уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, среднее качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), невысокую активность в рамках дискуссии, владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование в целом актуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение большинства правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал низкий уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, низкое качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), низкую активность в рамках дискуссии, частичное владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование неактуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение только некоторых правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал незнание предмета дискуссии, низкую активность в рамках дискуссии, использование неактуального фактологического материала при выработке аргументов, нарушение правил участия в групповой дискуссии.

### **Методические рекомендации по подготовке к экспресс-опросу и письменному опросу**

Тема и контрольные вопросы к опросу и экспресс-опросу доводятся преподавателем до студентов заранее.

Для подготовки к письменному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара или практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной учебной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить наиболее сложные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. Время подготовки к письменному опросу по одному лекционному занятию варьируется в зависимости от сложности темы и индивидуальных особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

При подготовке к устному опросу и экспресс-опросу студентам рекомендуется самостоятельно проработать материалы конспекта лекций, основную и дополнительную литературу, рекомендованную для изучения в данном разделе дисциплины, ознакомиться со справочными материалами. Рекомендуется при подготовке к устному опросу составлять план-схему ответа по каждому вопросу, выписывать основные термины и понятия в персональный глоссарий.

Экспресс-опрос может проводиться на лекционных занятиях для оценки усвоения теоретического материала по предыдущей теме или для выявления остаточных знаний по текущей теме, сформированных при изучении других дисциплин.

Примерные критерии оценки подготовки и участия студента в опросе и экспресс-опросе:

- знание основного учебного материала по темам, выносимым на текущий контроль;
- знание дополнительного учебного материала как результат предварительной самостоятельной работы с рекомендуемой литературой и источниками;
- наличие иллюстраций положений теоретического материала примерами из практики (например, примерами из деятельности крупной российской или иностранной компании, практики деятельности органа государственной власти или местного самоуправления);
- активность студента в рамках дополнения ответов других членов академической группы;

- уровень самостоятельности студента при ответе на выносимые на контроль вопросы, наличие фактов чтения элементов ответа по конспекту лекций или учебнику;
- демонстрация умения рассуждать, делать выводы и логически верные предположения в рамках тем, выносимых на текущий контроль.

#### **Критерии оценки:**

Отметкой «ОТЛИЧНО» оценивается ответ, который показывает глубокие знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается полнотой раскрытия темы, владение терминологическим аппаратом, умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры, свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.

Отметкой «ХОРОШО» оценивается ответ, обнаруживающий необходимые знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом, умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры, свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; студентом допускаются одна-две неточности в ответе.

Отметкой «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, нелогичностью и непоследовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.

Отметкой «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности; студентом допускаются существенные ошибки в содержании ответа.

#### **Методические рекомендации по подготовке устного доклада**

Устный доклад как вид самостоятельной работы в учебном процессе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, развивает навыки критического осмысления получаемой информации.

При подготовке устного доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Выбор темы доклада. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы работать, более глубоко ее изучить.

Этапы работы студента над докладом:

- 1) формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию;
- 2) подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 3-5 различных источников);
- 3) составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации;
- 4) разработка плана доклада;
- 5) подготовка доклада;
- 6) публичное выступление с докладом;

7) ответ на вопросы слушателей и обсуждение дискуссионных положений доклада.

Содержание доклада:

1) введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента;

2) основная часть – в ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиции исследователей. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного исследования (если оно предполагается). В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки, которые на публичном выступлении могут быть представлены в качестве иллюстрационного материала;

3) заключение – содержит итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам;

4) обзор использованных источников.

Примерная процедура публичного представления доклада:

- выступление докладчика (докладчиков);
- слушатели и преподаватель задают уточняющие вопросы на понимание;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- слушатели задают дискуссионные вопросы и высказывают оценочные суждения;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- преподаватель подводит итоги и высказывает оценочные суждения о докладе.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как формы текущего контроля по пройденным темам.

Примерные критерии оценки устного доклада:

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- умение делать выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется за устный доклад, если выбрана актуальная тема исследования, его содержание полностью соответствует выбранной теме, доклад четко структурирован, приведен обзор позиций многих исследователей и научных школ, доклад содержит фактологический материал и актуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, сделанные студентом самостоятельно, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик ответил на все заданные слушателями вопросы.

Оценка «ХОРОШО» выставляется за устный доклад, если выбрана актуальная тема исследования, его содержание в целом соответствует выбранной теме, доклад относительно четко структурирован, приведен обзор позиций нескольких исследователей и научных школ, доклад содержит достаточный фактологический материал и в целом актуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, сделанные студентом в целом относительно самостоятельно, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за устный доклад, если выбрана неактуальная тема исследования, его содержание частично соответствует выбранной теме, доклад слабо структурирован, приведен обзор позиций одного-двух исследователей и научных школ, доклад содержит минимальный фактологический материал и неактуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, которые студент частично или полностью заимствовал у других авторов, доклад представлен на публичном

выступлении и студент-докладчик не ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за устный доклад, если тема не соответствует предлагаемой тематике, тема не раскрыта, работа не носит самостоятельный характер, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик не ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

### **Методические рекомендации по подготовке к проблемным семинарам**

Проблемный семинар – обсуждение под руководством преподавателя подготовленных студентами кратких сообщений по определенной научной или прикладной проблеме.

Проблемный семинар проводится 1-3 раза в семестр, так как предполагает достаточно длительную самостоятельную подготовку студентов, изучающих какую-либо конкретную научную проблему. При его проведении сочетаются виды деятельности, соответствующие обычному семинарскому занятию и групповой дискуссии, которая предусматривает организованное обсуждение докладов студентов по определенной научной или прикладной проблеме, или кругу проблем.

В процессе самостоятельной подготовки к проблемному семинару студенту необходимо изучить предложенные преподавателем источники (монографии, статьи, сайты), в которых раскрыты теоретические подходы к обсуждаемой проблематике и представлены материалы эмпирических исследований. Выступающий должен быть готов ответить на вопросы присутствующих по теме своего доклада. После каждого выступления проводится обсуждение представленных научных воззрений разных ученых. Готовность к такой аналитической коллективной работе обеспечивается просмотром каждым студентов тех основных работ, которые преподаватель рекомендовал прочитать к проблемному семинару.

Рекомендуемые критерии оценки участия студента в проблемном семинаре:

- владение теоретическим материалом;
- качество представленного краткого сообщения по научной или прикладной проблеме;
- умение делать обоснованные выводы;
- активное участие в обсуждении;
- активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы;
- наличие собственной позиции в обсуждаемом вопросе.

### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил содержательное, структурированное и краткое сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), принял активное участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал владение достаточным теоретическим материалом, наличие собственной позиции, умение делать обоснованные выводы, а также высокую активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

Оценка «ХОРОШО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил в целом содержательное, достаточно структурированное и краткое сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), принял участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал владение необходимым теоретическим материалом, наличие собственной позиции, умение делать обоснованные выводы, а также определенную активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил малосодержательное, неструктурированное сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), проявил низкую активность в обсуждении предложенной

проблемы, продемонстрировал слабое владение теоретическим материалом, а также низкую активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент не представил сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), не принимал участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал слабое владение теоретическим материалом, не принимал участие в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы

### **Методические рекомендации по составлению глоссария**

Составление глоссария – вид самостоятельной работы студента, выражающейся в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Развивает у студентов способность выделять главные понятия темы и формулировать их. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Примерный алгоритм действий студента по составлению глоссария:

- прочитав материал источника, выбрать главные термины, неизвестные слова;
- подобрать к терминам и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторов);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Рекомендуемые критерии оценки:

- соответствие терминов теме;
- многоаспектность интерпретации терминов и конкретизация их трактовки в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины;
- соответствие оформления требованиям;
- предоставление работы в указанный срок.

### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил ключевые термины по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, оформил работу в полном соответствии с установленными требованиями, продемонстрировал аккуратность, исполнительность при составлении глоссария, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил большинство ключевых терминов по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, в целом конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, оформил работу в целом в соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил некоторые термины по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, не конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, продемонстрировал определенную несамостоятельность при выполнении задания, оформил работу с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил термины не соответствующие заданию, оформил работу с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

### **Методические рекомендации по выполнению практического задания**

Выполнение практических заданий представляет собой письменную форму самостоятельной учебной подготовки студентов, которая:

- способствует усвоению знаний по дисциплине, формированию профессиональных навыков и умений,
- помогает развивать деловые, личностные качества студента (профессиональную компетентность, инициативность, ответственность);
- воспитывает потребность в самообразовании, максимально развивает познавательные и творческие способности личности.

Возможно выполнение индивидуальных и групповых (малая группа в 3-5 человек) практических заданий.

Процесс подготовки студента к выполнению практических заданий можно условно разделить на следующие этапы:

- а) изучение содержания задания;
- б) подбор нормативных и специальных источников, относящихся к содержанию полученного задания;
- в) аналитический разбор практического задания через призму нормативных и специальных источников;
- г) определение собственной позиции, формулировка аргументов;
- е) оформление ответа;
- ж) представление письменного заключения на практическое задание.

Примерные критерии оценки качества выполнения практического задания:

- правильное раскрытие содержания основных вопросов темы;
- логичность и обоснованность выводов;
- наличие самостоятельных суждений, творческий подход;
- научное обоснование раскрываемой проблемы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания полностью раскрыл содержание основных вопросов темы, продемонстрировал логичность и обоснованность выводов, наличие самостоятельных суждений, использовал научный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал творческий подход и высокую самостоятельность при выполнении практического задания, оформил работу в полном соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если студент при выполнении практического задания в целом раскрыл содержание основных вопросов темы, продемонстрировал логичность и обоснованность выводов, наличие самостоятельных суждений, использовал в целом научный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал самостоятельность при выполнении практического задания, оформил работу в целом в соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания частично раскрыл содержание основных вопросов темы, не обосновал сделанные выводы, использовал ненаучный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал определенную несамостоятельность при выполнении задания, оформил практическое задание с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания не раскрыл содержание основных вопросов темы или раскрыл со значительными логическими нарушениями, не обосновал сделанные выводы, работа не носит самостоятельный характер, оформил практическое задание с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.



**Контроль самостоятельной работы** осуществляется: текущий контроль осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий; промежуточный контроль по итогам дисциплины осуществляется в форме оценки устных ответов на вопросы по билетам.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

#### **7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)**

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice

	доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал библиотеки факультета управления и психологии)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice