

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



**УТВЕРЖДАЮ**  
Первый заместитель  
директора НЧИ КФУ  
Симонова Л.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Программа дисциплины

Организация труда в системе организационных изменений Б1.Б.10

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

**Автор(ы):** Табольская В.В.

**Рецензент(ы):** Махмутов И.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Курочкин А. В.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал)):

Протокол заседания УМК No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Табольская В.В. (Кафедра конституционного, административного и международного права, Отделение юридических и социальных наук), VVTabolskaya@kpfu.ru

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ОПК-11	Уметь выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом
ОПК-12	Уметь разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-3	Владеть комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и понимать взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом
ПК-10	Уметь разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом
ПК-11	Уметь выбирать направления деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели
ПК-12	Владеть принципами, формами и методами диагностики организационного развития, технологиями проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, её кадрового потенциала и умение использовать их в своей профессиональной деятельности
ПК-17	Владение методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализа травматизма и профессиональных заболеваний
ПК-6	Уметь определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
ПК-9	Способность разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечение безопасности для различных категорий персонала организации

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах;
- классические и современная концепции организационного развития;
- стили проведения изменений в организации;
- понятие, цели мониторинга и контроля процесса изменений;
- проблемы управления изменениями в организации;
- место и влияние организационной культуры на процесс управления изменениями в организации;
- элементы и функции инновационной культуры;
- необходимость формирования команды стратегических изменений.
- взаимосвязи организационных изменений и конфликтов.

Должен уметь:

- разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность;
- диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;
- проводить оценку персонала с целью выявления причин сопротивления переменам
- исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию;
- проводить оценку и прогнозирование рисков
- распознавать проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и выбирать наиболее эффективный способ инициирования поиска новых идей
- принимать участие в разработке программ осуществления организационных изменений в части вопросов управления персоналом и оценивать их эффективность

Должен владеть:

- современными технологиями управления развитием персонала;
- методикой организации обучения персонала;
- основами организации текущей деловой оценки, в том числе аттестации персонала;
- технологиями управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- инструментами проведения исследований в системе организации труда и проводить анализ их результатов
- современными технологиями управления конфликтами и стрессами;
- методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

## 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.Б.10 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.03 "Управление персоналом (Управление персоналом организации)" и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 2 курсе в 3 семестре.

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 18 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 14 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 81 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 3 семестре.

## 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Организация трудового процесса	3	1	3	0	20
2.	Тема 2. Концепция организационных изменений. Инициирование изменений	3	1	3	0	20
3.	Тема 3. Осуществление изменений. Методы управления изменениями, мониторинг и контроль процесса изменений	3	1	4	0	20

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
4.	Тема 4. Формирование команды стратегических изменений. Инструменты проведения организационных изменений	3	1	4	0	21
	Итого		4	14	0	81

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Организация трудового процесса

Дифференциация понятий ?процесс труда? и ?характер труда?. Классификация трудовых процессов. Методы изучения трудовых процессов. Метод наблюдения (сплошное, выборочное, периодическое, цикловое, моментное). Хронометраж (понятие, достоинства и недостатки, процедура проведения). Фотография рабочего времени (цели, этапы, методика проведения). Разновидности фотографии рабочего времени (самофотография, индивидуальная фотография, групповая фотография). Классификация видов труда (по содержанию, по характеру, по времени затраты труда, по продукту, по методам привлечению людей к труду, по условиям труда, по принадлежности к носителю трудовых функций).

### Тема 2. Концепция организационных изменений. Инициирование изменений

Понятие и история развития теории организационных изменений. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Организационные патологии. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями.

Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Способы стимулирования поиска новых идей. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения. Создание венчурных команд и фондов.

### Тема 3. Осуществление изменений. Методы управления изменениями, мониторинг и контроль процесса изменений

Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления переменам. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен.

Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями. Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. ?Закрытые? и ?открытые? проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением

### Тема 4. Формирование команды стратегических изменений. Инструменты проведения организационных изменений

Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Роли членов эффективной команды. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений.

Бенчмаркинг: понятие, основные этапы и типы. Концепция ?шесть сигм? как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

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

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 3</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Устный опрос	ОК-2, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-11, ОПК-12	2. Концепция организационных изменений. Инициирование изменений 4. Формирование команды стратегических изменений. Инструменты проведения организационных изменений
2	Тестирование	ПК-6, ПК-9	1. Организация трудового процесса
3	Реферат	ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-17	3. Осуществление изменений. Методы управления изменениями, мониторинг и контроль процесса изменений
	<b>Экзамен</b>	ОК-2, ОПК-11, ОПК-12, ОПК-2, ОПК-3, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-17, ПК-6, ПК-9	

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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 3</b>					
<b>Текущий контроль</b>					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
Реферат	Тема раскрыта полностью. Продемонстрировано превосходное владение материалом. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы высокая.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрировано хорошее владение материалом. Используются надлежащие источники. Структура работы в основном соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы средняя.	Тема раскрыта слабо. Продемонстрировано удовлетворительное владение материалом. Используемые источники и структура работы частично соответствуют поставленным задачам. Степень самостоятельности работы низкая.	Тема не раскрыта. Продемонстрировано неудовлетворительное владение материалом. Используемые источники недостаточны. Структура работы не соответствует поставленным задачам. Работа несамостоятельна.	3
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

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

#### **Семестр 3**

#### **Текущий контроль**

##### **1. Устный опрос**

Темы 2, 4

Тема 2.

1. Классификация трудовых процессов.
2. Методы изучения трудовых процессов.
3. Классификация видов труда.
4. Уровни организационных изменений.
5. Типы организационных изменений.
6. Принципы управления процессом изменений.
7. Структура системы управления изменениями.
8. Способы стимулирования поиска новых идей.
9. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы.
10. Отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения.
11. Какие существуют методы и способы управления сопротивлением в организации?
12. Дайте характеристику планирования проведения изменений и преодоления сопротивления.

Тема 4.

1. Что считают функциональным и дисфункциональным поведением сотрудников?
2. Какие методы изменения организационной культуры получили наибольшее распространение на практике?
3. Охарактеризуйте принципы и стадии создания команд.
4. Обозначьте условия и факторы повышения эффективности работы команды.
5. Назовите характеристики лидера команды стратегических изменений.
6. Основные этапы развития команды изменений.
7. Результативность команды стратегических изменений.
8. Бенчмаркинг: понятие, основные этапы и типы.
9. Концепция "шесть сигм" как инструмент управления изменениями.
10. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

##### **2. Тестирование**

Тема 1

1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения ?
  - а) организационные изменения
  - б) ликвидация организации
  - в) пересмотр миссии организации
2. Метод, фокусирующий внимание на человеческом и социальном аспектах развития, где главное ? раскрытие инициативы и стимулирование самостоятельности каждого сотрудника:
  - а) наделение полномочиями
  - б) метод сравнения
  - в) организационное развитие
3. Социологический смысл понятия ?организация труда??
  - а) расстановка работников и наделение каждого из них определенными трудовыми функциями;
  - б) кооперация труда, выбор оптимальных форм трудовой деятельности;
  - в) трудовое поведение и мотивация труда;
  - г) подготовка кадров и повышение квалификации работников.
1. Этапы процесса организационных изменений:
  - а) мотивация изменений, использование метода эффективных изменений, поддержка изменений
  - б) поддержка изменений, мотивация изменений
  - в) использование метода эффективных изменений, мотивация изменений
  - г) мотивация изменений, использование метода эффективных изменений
2. Развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений:
  - а) двойная петля обучения
  - б) петля
  - в) одинарная петля
  - г) метод обучения.
3. Что не является основной причиной, побуждающей организацию к переменам (мотивы):
  - а) причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде
  - б) использование метода эффективных изменений

- в) изменение целей деятельности организации
- г) логика развития самой организации.
- 1. Метод организационных изменений: индивидуальных преобразований:
  - а) реинженеринг
  - б) дискуссионный метод
  - в) создание команд
  - г) программы наставничества.
- 2. Методы организационных изменений, которые базируется на концепции научающихся организаций:
  - а) развития организаций
  - б) групповых изменений
  - в) индивидуальных преобразований
  - г) общие.
- 3. Освоение компанией новых идей или моделей поведения:
  - а) организационная политика
  - б) организационные изменения
  - в) имидж
  - г) развитие
- 1. Типология изменений организации такого характера, где руководитель стремится управлять самой судьбой организации, предвидеть события, инициировать перемены:
  - а) мотивационного
  - б) организационного
  - в) проактивного
  - г) реактивного
- 2. На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?
  - а) Осуществление изменений;
  - б) Инициирование перемен;
  - в) Установление целей изменений;
  - г) Подкрепление перемен.
- На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?
  - а) На этапе планирования изменений;
  - б) Осуществления изменений;
  - в) Осознания необходимости перемен;
  - г) Подкрепления изменений;
  - д) Содействия новаторству;
  - е) Создания венчурных команд.

### 3. Реферат

#### Тема 3

- 1.Создание системы поддержки внедрения изменений.
- 2.Управление изменениями с помощью агентов изменений.
- 3.Создание четкого видения будущего состояния организации.
- 4.Оценка готовности организации достичь будущего состояния.
- 5.Создание плана перехода к целевому состоянию.
- 6.Организация процесса перехода управления изменениями.
- 7.Методы уменьшения или устранения сопротивления в организации.
- 8.Практические приемы преодоления сопротивления в организации.
- 9.Методы индивидуальных преобразований.
- 10.Роль тренинга как метода изменения поведения индивидуумов и групп.

### Экзамен

#### Вопросы к экзамену:

1. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
2. Уровни и типы организационных изменений
3. Принципы управления процессом изменений
4. Структура системы управления изменениями
5. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
6. Использование модели ?постепенного наращивания? в процессе управления организационными изменениями
7. Использование модели ?переходного периода? в процессе управления организационными изменениями
8. Способы инициирования поиска новых идей
9. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление
10. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
11. Подходы к преодолению сопротивления переменам

12. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
13. Выявление сторонников и противников перемен
14. Реструктуризация управления организацией
15. Реинжиниринг бизнес-процессов
16. Классические и современная концепции организационного развития
17. Цель и базовые установки организационного развития
18. Методы мотивации сотрудников и стимулирование изменений
19. Достоинства и ограничения организационного развития
20. Программа организационного развития
21. Этические проблемы организационного развития
22. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации
23. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
24. Методы управления изменениями
25. Инструменты проведения организационных изменений
26. Стили проведения изменений в организации
27. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений
28. ?Закрытые? и ?открытые? проблемы управления изменениями в организации
29. Методы мониторинга и контроля изменений
30. Мониторинг и контроль процесса изменений
31. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы
32. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений
33. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений
34. Результативность команды стратегических изменений
35. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации
36. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
37. Понятие, элементы и функции инновационной культуры
38. Формирование инновационной организационной культуры
39. Способы поддержки инноваций в организации
40. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов
41. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
42. Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации
43. Управление стрессом, вызванным изменениями в организации
44. Бенчмаркинг: понятие, основные этапы и типы.
45. Концепция ?шесть сигм? как инструмент управления изменениями.
46. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
47. Характеристики лидера команды стратегических изменений
48. Формирование инновационной организационной культуры
49. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
50. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 3</b>			
<b>Текущий контроль</b>			

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	15
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	15
Реферат	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты реферата оцениваются также ораторские способности.	3	20
<b>Экзамен</b>	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

1. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. П. Балашов. - Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=429092>
2. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / Б. М. Генкин. - 5-е изд., измен. и доп. - Москва: Норма, 2013. - 480 с. - Библиогр.: с. 448-456. - Рек МО. - Прил.: с. 457-473. - В пер. - ISBN 978-5-468-00190-5. - 10 экз.
3. Резник С. Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 460 с.: ил. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - В пер. - Библиогр.: с. 449-455. - Глоссарий: с. 733-448. - 25 экз.
4. Распопов В. М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. М. Распопов. - Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с. - ISBN 978-5-9776-0052-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465261>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: практикум: учебное пособие / Кибанов А. Я., 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 365 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - В пер. - ISBN 978-5-16-001973-4. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=480583>
2. Теория антикризисного менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А. Н. Ряховская. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0352-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=504884>
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / ГУУ; под ред. проф. А. Я. Кибанова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с. - (ВО: Магистр.). - Магистерская программа 'Управление персоналом организации' (вариативные учебные дисциплины). - ISBN 978-5-16-006867-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=411608>.

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- Журнал ?Кадровый менеджмент? - [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)  
журнал ?Управление персоналом? - <http://www.top-personal.ru/>  
Информационный портал ?Человеческие ресурсы? - <http://www.uhr.ru>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие в обсуждении выдвинутых в рамках тем вопросов. Для подготовки к занятиям рекомендуется обращать внимание на проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: <ul style="list-style-type: none"><li>- постановка проблемы;</li><li>- варианты решения;</li><li>- аргументы в пользу тех или иных вариантов решения.</li></ul> На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте <a href="http://dic.academic.ru">http://dic.academic.ru</a> .
самостоятельная работа	Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя в виде рефератов. При написании рефератов в материале следует выделить небольшое количество (не более 5) заинтересовавших проблем и сгруппировать материал вокруг них. Следует добиваться четкого разграничения отдельных проблем и выделения их частных моментов. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности студентов.
устный опрос	Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на практических занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Темы и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля приведены в методических указаниях по разделам и доводятся до обучающихся заранее. Эффективность подготовки обучающихся к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студентам необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий изучаемой темы, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентами своей самостоятельной работы.

Вид работ	Методические рекомендации
реферат	<p>Реферат состоит из введения, основного текста, заключения и списка литературы. Реферат при необходимости может содержать приложение. Каждая из частей начинается с новой страницы.</p> <p>Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов. Заголовки следует печатать с прописной буквы. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. В конце заголовка точку не ставят. Расстояние между заголовком и последующим текстом должно быть не менее 10 мм. Титульный лист является первой страницей реферата, заполняется по строго определенным правилам и оформляется на отдельном листе бумаги.</p> <p>Оглавление размещается после титульного листа. Слово "Оглавление" записывается в виде заголовка (по центру). В оглавлении приводятся все заголовки работы и указываются страницы. Оглавление должно точно повторять все заголовки в тексте.</p> <p>Во введении реферата указываются актуальность темы реферата, цель реферата, задачи, которые необходимо решить, чтобы достигнуть указанной цели. Кроме того, во введении реферата дается краткая характеристика структуры работы и использованных информационных источников (литературы). Объем введения для реферата ? 1-1,5 страницы.</p> <p>Основной текст разделён на главы. Если текст достаточно объёмный, то главы дополнительно делятся на параграфы. Главы можно заканчивать выводами, хотя для реферата это не является обязательным требованием. Главы и параграфы реферата нумеруются. Точка после номера не ставится. Номер параграфа реферата включает номер соответствующей главы, отделяемый от собственного номера точкой, например: ?1.3?. Заголовки не должны иметь переносов и подчеркиваний, но допускается выделять их полужирным шрифтом или курсивом. Обычно в реферате 3-4 главы. Каждая новая глава начинается с новой страницы. На основную часть реферата приходится 6-16 страниц.</p> <p>В заключении формируются выводы, а также предлагаются пути дальнейшего изучения темы. Здесь необходимо указать, почему важны и актуальны рассматриваемые в реферате вопросы. В заключении должны быть представлены ответы на поставленные во введении задачи, сформулирован общий вывод и дано заключение о достижении цели реферата. Заключение должно быть кратким, четким, выводы должны вытекать из содержания основной части.</p> <p>При составлении списка литературы следует придерживаться общепринятых стандартов. Список литературы у реферата ? 4-12 позиций. Работы, указанные в списке литературы, должны быть относительно новыми, выпущенными за последние 5-10 лет. Более старые источники можно использовать лишь при условии их уникальности. Как оформить список литературы, можно узнать здесь.</p> <p>Приложения должны нумероваться арабскими цифрами. В правом верхнем углу указывают: ?Приложение 1?, а с новой строки ? название приложения.</p>
тестирование	<p>При подготовке к практическим занятиям может понадобиться материал, изучавшийся ранее, поэтому студентам стоит обращаться к соответствующим источникам (учебникам, монографиям, статьям).</p> <p>В тестовых заданиях в каждом вопросе из представленных вариантов ответа правильный только один. Если Вам кажется, что правильных ответов больше, выбирайте тот, который, на Ваш взгляд, наиболее правильный.</p>
экзамен	<p>При подготовке к экзамену необходимо опираться, прежде всего, на лекции, а также на источники, которые разбирались на практических занятиях в течение семестра. Подготовку к экзамену целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.</p>

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Организация труда в системе организационных изменений" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

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

Освоение дисциплины "Организация труда в системе организационных изменений" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

#### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи;
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.03 "Управление персоналом" и магистерской программе Управление персоналом организации .