

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Арзамасский филиал ННГУ - Психолого-педагогический факультет

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Управление изменениями

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

---

Направленность образовательной программы

Управление муниципальным хозяйством

---

Форма обучения

заочная, очно-заочная

---

г. Арзамас

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 Управление изменениями относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-13: Способен принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	<p>ПК-13.1: Участвует в проектировании организационных действий и оценивает их последствия.</p> <p>ПК-13.2: Демонстрирует знания и умения эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.</p>	<p>ПК-13.1:</p> <p>Знать основы организационного проектирования</p> <p>Уметь проектировать организационные действия</p> <p>Владеть навыками оценки эффективности организационного проектирования</p> <p>ПК-13.2:</p> <p>Знать содержание трудовых функций и должностных обязанностей</p> <p>Уметь качественно исполнять служебные (трудовые) обязанности в части организационного проектирования</p> <p>Владеть навыками эффективного исполнения трудовых функций и должностных обязанностей</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Реферат</p> <p>Тест</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>
ПК-14: Умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых	<p>ПК-14.1: Определяет необходимые показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.</p> <p>ПК-14.2: Проводит оценку соотношения планируемого</p>	<p>ПК-14.1:</p> <p>Знать состав показателей затрат на ресурсы и результатов развития территорий</p> <p>Уметь рассчитывать показатели</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Реферат</p> <p>Тест</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

ресурсов	результата и затрачиваемых ресурсов.	затрат на ресурсы и результатов развития территорий Владеть навыками расчета показателей затрат на ресурсы и результатов развития территорий  ПК-14.2: Знать технологию оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при управлении развитием территорий Уметь оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при управлении развитием территорий Владеть навыками проведения оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и их роли в развитии территории		
----------	--------------------------------------	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очно-заочная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	8	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	8	6
- КСР	1	1
самостоятельная работа	91	93
Промежуточная аттестация	0 Зачёт	4 Зачёт

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе									
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Всего		Самостоятельная работа обучающегося, часы	
	Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		0 З Ф О	З Ф О	0 З Ф О	З Ф О				
	0 З Ф О	З Ф О	0 З Ф О	З Ф О								
Тема 1. Введение в управление изменениями	17	17	1	1	1	1	2	2	15	15		
Тема 2. Подходы к управлению изменениями в организации	17	17	1	1	1	1	2	2	15	15		
Тема 3 Организационное развитие предприятия	17	17	1	1	1	1	2	2	15	15		
Тема 4. Организационная культура как принцип организационного развития	17	17	1	1	1	1	2	2	15	15		
Тема 5. Проектирование организационных изменений	19	16	2		2	1	4	1	15	15		
Тема 6. Сопротивление изменениям	20	19	2		2	1	4	1	16	18		
Аттестация	0	4										
КСР	1	1							1	1		
Итого	108	108	8	4	8	6	17	11	91	93		

### Содержание разделов и тем дисциплины

#### Тема 1. Введение в управление изменениями

Предмет и задачи управления изменениями. Объекты и предметы изменений в организациях. Группы факторов изменений. Уровни изменений в организациях. Движущие силы организационных изменений. Виды изменений. Отношение к изменениям. Формирование психологической готовности к изменениям.

#### Тема 2. Подходы к управлению изменениями в организации

История становления технологий управления изменениями. Базовые предпосылки к проведению изменений. Подходы к реализации изменений: силовая, сбытовая, экспертная модели. Достоинства и недостатки подходов к управлению изменениями. Типы технологий изменений: "жесткие" и "мягкие". Разработка стратегий изменений. Отбор стратегий по критериям. Программы изменений: Z-теория, TQM, сокращение уровней управления, интенсификация использования знаний, реинжиниринг, инвестиции в людей, бенч-маркинг и т.д.

#### Тема 3. Организационное развитие предприятия

Сущность и принципы концепции организационного развития. Признаки технологии организационного развития. Схема логики организационного развития. Этапы технологии организационного развития. Классификация методик организационного развития. Межличностные методики: консультирование, техника ролевого анализ», обучение чувствительности. Внутригрупповые методики: консультирование процесса, диагностика команды, построение команды. Межгрупповые методики: посредничество в установлении мира, межгрупповое отражение, межгрупповое построение команды. Оценка реализации методик организационного развития.

#### Тема 4. Организационная культура как принцип организационного развития

Понятие и структура организационной культуры. Поддержка организационной культуры. Формирование организационной культуры. Изменение организационной культуры: модель Сате. Влияние культуры на организационную эффективность. Соответствие культуры принятой стратегии.

#### Тема 5. Проектирование организационных изменений

Разработка плана организационных изменений.

Модели реализации организационных изменений: модель Курта Левина, модель исследования действием, модель «планируемых изменений». Оценка эффективности организационных изменений: диагностика результатов, критерии и методы оценки.

Тема 6. Сопротивление изменениям

Сущность сопротивления изменениям. Источники сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очно-заочная форма обучения - 4 ч., заочная форма обучения - 2 ч.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

«Управление изменениями», <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=10758>.

Иные учебно-методические материалы:

<https://arz.unn.ru/sveden/document/>

[https://arz.unn.ru/pdf/Metod\\_all\\_all.pdf](https://arz.unn.ru/pdf/Metod_all_all.pdf)

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

**5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-13:**

**Задание 1.** Что мешает в реальных буднях предприятия успешному осуществлению изменений?

Проведите опрос руководителей разного уровня вашей организации, используя нижепредставленные анкеты. Проанализируйте результаты опроса.

Должность \_\_\_\_\_

ЧТО, ИСХОДЯ ИЗ ВАШЕГО ОПЫТА, МЕШАЕТ ИЗМЕНЕНИЯМ?

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 - наверняка соответствует, 5 –соответствует в большой степени

1. Смысл и цели изменений не понятны коллективу
2. Недостаточно ясно формулируются цели о направлениях изменений
3. Изменения навязываются сверху, потребности сотрудников не учитываются
4. Слабо используется потенциал идей сотрудников относительно изменений

5. Невелика принципиальная готовность сотрудников к изменениям
6. Из-за постоянного появления планов (наметок) предстоящих изменений, многие сотрудники считают, что им с этим не справиться
7. Намечаемые изменения принимаются в условиях дефицита времени
8. Лишь в редких случаях намеченные изменения приводят к успеху, которого от них ожидают
9. С бюрократической точки зрения намечаемые изменения обходятся слишком дорого, поэтому лишь в редких случаях выходят за фазу идей
10. Намечаемые изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям

КАК ИНТЕНСИВНО ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ?

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 - наверняка соответствует, 5 –соответствует в большой степени

1. Предоставление достаточного количества времени для участия в предстоящих мероприятиях по изменениям
2. Участие сотрудников в процессах изменений в рамках кружков качества, групп непрерывного совершенствования процессов и пр.
3. Никакие темы в намечаемых изменениях не являются запретными
4. Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных проектов изменений, формируются со смыслом
5. Наличие всех необходимых для проведения изменений ресурсов
6. Активная поддержка руководством намечаемых изменений и участие в их разработке
7. Привлечение внешних модераторов/консультантов для осуществления обширных проектов изменений
8. Наличие журнала обязанностей (цели, критерии, измерения, запланированные этапы действий, ось времени...) в проектах изменений
9. Оценка успешности проектов изменений сравнением с первоначально поставленными целями
10. Большинство намеченных в прошлом году изменений осуществлено.

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-14:**

**Задание 2.** Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменения (или их комплекса) в известной Вам организации. Это изменение направлено на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте его по различным основаниям классификации изменений (с пояснениями). Идентифицируйте его по возможности более точно. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ситуации?

**Задание 3.** Назовите основные элементы и свойства проекта. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

**Задание 4.** Проведите опрос участников проектов изменений в вашей организации, используя анкету. Оцените важность отдельных критериев оптимального управления проектами.

Оцените важность отдельных критериев оптимального управления проектами

- 1 – не важно, 2 – 4 – возрастание степени важности, 5 – особенно важно
1. Последовательно обеспечивать предоставление промежуточных результатов
2. Следование основным целям проекта
3. Эффективная организация работы проектных групп
4. Достижение инновационных прорывов
5. Боеспособная самоуправляемая проектная группа
6. Высокая квалификация членов проектных групп
7. Превосходная командная работа внутри проектных групп
8. Легкий доступ к информационным и коммуникационным системам, поддерживающим проект
9. Последовательное руководство проектом

10. Четко и ясно сформулированный проектный заказ
11. Благоприятная окружающая атмосфера/ производственный климат
12. Гибкое управление проектом с точки зрения людей и организации
13. Использование шансов в проектной работе
14. Воля и способность продвигать вперед необходимые проекты изменений
15. Польза клиента в работе над проектом стоит на первом месте

**Задание 5.** Проведите опрос участников проектов изменений в вашей организации или руководителей разного уровня вашей организации, используя ниже представленную анкету. Проанализируйте результаты опроса.

Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами?

1 – не важно, 2 – 4 – возрастание степени важности, 5 – особенно важно

1. Неясная постановка цели проекта
2. Неправильный состав проектной команды
3. Скоропалительность как интервенция проблем
4. Управление проектом по методу пожарной команды
5. Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства
6. Отсутствие ориентации на клиента при проведении проекта
7. Концентрация на отдельных решениях
8. Несоответствие результатов понесенным затратам
9. Недостаточный личный вклад сотрудников, работающих над проектом
10. Сопротивление в окружении проекта
11. Недостаточное предоставление ресурсов
12. Нажим времени
13. Прочее

**Задание 6.** Ответьте на представленные вопросы теста «ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ», занося баллы в таблицу результатов, затем просуммируйте баллы по столбцам.

1 – не соответствует, 2 – мало соответствует, 3 – близко к соответствию, 4 – соответствует наверняка.

1. Жаль, что традиции и обычаи играют сегодня лишь второстепенную роль
2. Уголовно-правовые реформы время от времени неизбежны
3. Я один из первых, кто покупает новый (появившийся) на рынке продукт
4. Я отмечаю семейные праздники, как это делали мои родители
5. Я принципиально не держусь какой-то точки зрения, а делаю это до тех пор, пока убежден в ее правильности
6. Если я выполняю какую-то работу длительное время, то я теряю к ней интерес
7. Я покупаю новый автомобиль лишь тогда, когда старый уже нельзя отремонтировать
8. Я с оптимизмом смотрю в будущее
9. В любви мне нужна прелесть новизны
10. Если кого-то любишь, нужно вступить с ним в брак
11. Браки заключаются не на небесах
12. Я не могу себе представить, что проживу с одним человеком всю жизнь
13. Мне не очень нравится современное искусство
14. Я пытаюсь приспособиться к жизни
15. Я никогда не провожу свой отпуск в одном и том же месте
16. В доме я ценю добротную мебель
17. Я научился прощаться и тогда, когда я испытываю боль
18. Мое сердце открыто навстречу новому направлению развития
19. Я за нерушимость семьи
20. Чтобы иметь детей, не обязательно жениться
21. Я с удовольствием делаю перестановку мебели в своей квартире

Таблица результатов: КАК Я ЛИЧНО ОТНОШУСЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Тип «Традиционалист»	Тип «Реалист»	Тип «Вольнодумец»
----------------------	---------------	-------------------

вопрос	очки	вопрос	очки	вопрос	очки
1		2			
4		5			
7		8			
10		11			
13		14			
16		17			
19		20			
сумма		сумма		сумма	

Вы относитесь к типу, который набрал большее количество очков. При одинаковом (примерно одинаковом) можно говорить о смешанном типе.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	«зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено полностью; в решении задач отсутствуют ошибки и пробелы, возможны неточности, не являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.
не зачтено	«не зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не полностью; имеются существенные ошибки и пробелы в решении задач, являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ПК-13:

1. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
2. Условия и причины организационных изменений.
3. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
4. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
5. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера  
Модель жизненного цикла организации Адизеса.
6. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
7. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
8. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
9. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера

#### 5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ПК-14:

1. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
2. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
3. Диагностика организационной культуры.
4. Уровни организационной культуры по Шайну.
5. Реинжиниринг как инструмент организационных изменений.

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Реферат)

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Оценка «отлично» - Реферативная работа полностью раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников и изданий периодической печати, приводит практические примеры, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом).
хорошо	Оценка «хорошо» - Реферативная работа частично раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом), но при этом дает не четкие ответы, без достаточно их аргументации.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» - Реферативная работа в общих чертах раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию только из учебников. При ответах на дополнительные вопросы (в процессе выступления с докладом) путается в ответах, не может дать понятный и аргументированный ответ.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» ставится за рефераты, в которых нет информации о проблематике работы и ее месте в контексте других работ по исследуемой теме.

#### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-13:

##### 1. К основным видам организационных изменений относится:

- А. Изменение целей и продукта.
- Б. Изменение структуры и технологии.
- В. Изменение внешней среды.

##### 2. В чем выражается основная цель изменений?

- А. В повышении эффективности производства.
- Б. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
- В. В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.

Г. В учете потребностей персонала

**3. К причинам организационных изменений относятся:**

А. Зависимость внутренней и внешней среды организации.

Б. Наличие кризиса.

В. Убыточная работа предприятия.

**4. Сопротивление изменениям объясняется:**

А. Изменением в балансе власти.

Б. особенностями человеческой психики.

В. Ошибками в управлении.

Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.

**5. Основные виды сопротивления включают:**

А. Логическое, психологическое, технологическое.

Б. Логическое, психологическое, социальное.

В. Интуитивное социальное и логическое,

Г. Субъективное, объективное и ситуационное.

**5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-14:**

**6. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:**

А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.

Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.

В. используется при необходимости адаптации сотрудников.

Г. Сравнительно быстрое решение проблемы.

**7. Вовлечение сотрудников в изменения:**

А. Требуется много времени на процесс.

Б. Снижает эффективность изменения.

В. Приводит к возникновению проблем в будущем.

Г. Предпочтительнее принуждения.

**Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
отлично	85-100% правильных ответов
хорошо	66-84% правильных ответов
удовлетворительно	50-65% правильных ответов

Оценка	Критерии оценивания
неудовлетворительно	меньше 50%

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
<u>Знания</u>	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
<u>Умения</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
<u>Навыки</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».

### **5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-13**

1. Предмет и задачи управления изменениями.
2. Объекты и предметы изменений в организациях.
3. Группы факторов изменений.
4. Уровни изменений в организациях.
5. Движущие силы организационных изменений. Виды изменений.
6. Отношение к изменениям. Формирование психологической готовности к изменениям.
7. История становления технологий управления изменениями.
8. Базовые предпосылки к проведению изменений.
9. Подходы к реализации изменений: силовая, сбытовая, экспертная модели.
10. Достоинства и недостатки подходов к управлению изменениями.
11. Типы технологий изменений: "жесткие" и "мягкие".
12. Разработка стратегий изменений.
13. Отбор стратегий по критериям.

#### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-14**

1. Программы изменений: Z-теория, TQM, сокращение уровней управления, интенсификация использования знаний, реинжиниринг, инвестиции в людей, бенч-маркинг и т.д.
2. Сущность и принципы концепции организационного развития.
3. Признаки технологии организационного развития.
4. Схема логики организационного развития.
5. Этапы технологии организационного развития.
6. Классификация методик организационного развития.
7. Межличностные методики: консультирование, техника ролевого анализ», обучение чувствительности.
8. Внутригрупповые методики: консультирование процесса, диагностика команды, построение команды.
9. Межгрупповые методики: посредничество в установлении мира, межгрупповое отражение, межгрупповое построение команды.
10. Оценка реализации методик организационного развития.
11. Понятие и структура организационной культуры.
12. Поддержка организационной культуры.
13. Формирование организационной культуры.
14. Изменение организационной культуры: модель Сате.

15. Влияние культуры на организационную эффективность.
16. Соответствие культуры принятой стратегии.
17. Разработка плана организационных изменений.
18. Модели реализации организационных изменений: модель Курта Левина, модель исследования действием, модель «планируемых изменений».
19. Оценка эффективности организационных изменений: диагностика результатов, критерии и методы оценки.
20. Сущность сопротивления изменениям.
21. Источники и источники сопротивления изменениям.
22. Методы преодоления сопротивления изменениям.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Оценка «зачтено» - Ответ полный и правильный на основании изученной теории; теоретический материал и решение поставленных задач изложены в необходимой логической последовательности, грамотный научный язык; ответ самостоятельный. Могут быть допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя.
не зачтено	Оценка «не зачтено» - Ответ обнаруживает непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые не могут быть исправлены при наводящих вопросах преподавателя.

### 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2023. - 284 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00490-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846214&idb=0>.
2. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник / В. А. Спивак. - Москва : Юрайт, 2023. - 357 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03358-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840839&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Бражников М. А. Управление изменениями : учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 223 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14483-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843072&idb=0>.
2. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум / Ю. И. Саратовцев. - Москва : Юрайт, 2023. - 409 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03111-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?>

Action=FindDocs&ids=840095&idb=0.

3. Байдина Е. А. Управление изменениями : учебное пособие / Байдина Е. А. - Пермь : ПНИПУ, 2023. - 70 с. - Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия. - Книга из коллекции ПНИПУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-398-02867-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=864630&idb=0>.

4. Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва : Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02315-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847101&idb=0>.

5. Щёлоков Денис Викторович. Социальное управление институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : Монография / Государственный университет управления. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 167 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-015880-8. - ISBN 978-5-16-108251-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=832409&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Лицензионное программное обеспечение: Операционная система Windows.

Лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office.

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), платформа Elibrary: национальная информационно-аналитическая система. Адрес доступа: [http://elibrary.ru/project\\_risc.asp](http://elibrary.ru/project_risc.asp)

ГАРАНТ. Информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://www.garant.ru>

Свободно распространяемое программное обеспечение:

программное обеспечение LibreOffice;

программное обеспечение «КонсультантПлюс»;

программное обеспечение Paint.NET;

Электронные библиотечные системы и библиотеки:

Электронная библиотечная система "Лань" <https://e.lanbook.com/>

Электронная библиотечная система "Консультант студента" <http://www.studentlibrary.ru/>

Электронная библиотечная система "Юрайт" <http://www.urait.ru/ebs>

Электронная библиотечная система "Znanium" <http://znanium.com/>

Фундаментальная библиотека ННГУ. – Адрес доступа: [www.lib.unn.ru/](http://www.lib.unn.ru/)

Сайт библиотеки Арзамасского филиала ННГУ. – Адрес доступа: <http://lib.arz.unn.ru/>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление.

Автор(ы): Андреев Олег Евгеньевич, кандидат исторических наук, доцент.

Рецензент(ы): Акутина Светлана Петровна, доктор педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Акутина Светлана Петровна, доктор педагогических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 10.01.2024 г., протокол № 1.