

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Организационный дизайн и управление изменениями»
для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

Содержание

Практическое занятие № 1 Теоретические основы организационного дизайна. Механизм организационного дизайна	5
Практическое занятие 2. Процесс организационного проектирования	10
Практическое занятие 3. Управление изменениями в организации	14
Рекомендуемая литература	17

Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование общепрофессиональных (ОПК-1, ОПК-4) компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Основная цель курса « Организационный дизайн и управление изменениями» заключается в формировании знаний и ключевых навыков в выборе подходов к управлению изменениями и в изучении проблемы построения организационных структур управления, в том числе различных методов проектирования, а также оценки эффективности организационных структур управления.

Задачами освоения дисциплины являются: причины и движущие силы изменений в организациях; объективные закономерности перемен в организациях; способы понимания различных граней организаций в процессе изменений; подходы к выбору оптимальных стратегий организационных изменений; стратегии управления изменениями; основные препятствия изменениям и их преодоление; применять различные инструменты организационной диагностики; осуществлять оценку эффективности организационной структуры; проводить анализ факторов, влияющих на организационный дизайн.

Рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Практические (семинарские) занятия составляют важную часть профессиональной подготовки магистров. Основная цель проведения практических (семинарских) занятий - формирование у магистров аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков. Основное назначение семинарских занятий – обеспечить глубокое усвоение материалов лекций, привить навыки самостоятельной работы с экономической литературой, воспитать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющейся практики хозяйствования, формировать современное экономическое мышление магистров. На занятиях предполагается рассмотреть наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются.

Методические указания к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине наряду с рабочей программой и графиком учебного процесса относятся к методическим документам, определяющим уровень организации и качества образовательного процесса.

Содержание практических (семинарских) занятий фиксируется в РПД.

Важнейшей составляющей любой формы практических занятий являются задания.

Как правило, основное внимание уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности магистров - решение задач, уточнение категорий и понятий науки, являющихся предпосылкой правильного мышления и речи.

На занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов и уметь раскрывать их практическую значимость. При выступлении магистрантам необходимо аргументировано излагать свою позицию по обсуждаемым проблемам, подкреплять ее конкретными юридическими, статистическими и другими материалами, уметь обобщать, аргументировать.

При подготовке к практическим занятиям необходимо:

- использовать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам и методическим материалам проработать теоретический материал соответствующей темы занятия и подготовиться к ответам на контрольные вопросы и задания;
- выполнить все виды самостоятельной работы к конкретному практическому занятию;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты. Теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе занятия давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на занятии доводить каждое практическое задание до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализа, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю. Оставшиеся невыполненными пункты практического задания студент обязан доделать самостоятельно.

Практические занятия проводятся в форме:

✓ семинарского занятия, предполагающего:

- выступления магистранта с предварительно подготовленными докладами, после чего аудитория обсуждает их уровень и, при необходимости, ответы дополняются, либо отмечаются их недостатки под руководством преподавателя, ведущего занятие;
- рассмотрение практических ситуаций, связанных с правовыми основами управления объектами. Студентам дается задание проанализировать ситуацию и предложить решение (возможно несколько решений). Это способствует развитию различного рода компетенций в процессе принятия управленческих решений в сфере правового обеспечения деятельности органов управления. Данная форма проведения семинарского занятия требует от студентов предварительного ознакомления с литературой (особенно периодикой) по тематике ситуации;
- ✓ контрольного занятия.

Проведение лекционных и практических занятий осуществляется с постановкой проблемных вопросов, допускающих возникновение дискуссий, что предполагает активное включение магистрантов в образовательный процесс.

Практическое занятие № 1 Теоретические основы организационного дизайна. Механизм организационного дизайна

Разбор кейсов, решение заданий, защита эссе, собеседование

Задание 1. Характеристика факторов, оказывающих влияние на выбор параметров организационного дизайна

Дайте характеристику факторов организационного проектирования, приведенных в таблице и заполните её. Обсудите закономерности связи факторов и характеристик организационного дизайна в группе. Аргументируйте свою точку зрения.

Таблица -Характеристика факторов организационного дизайна

Факторы организационного проектирования	Характеристика факторов организационной структуры и структуры управления		
Влияние факторов возраста организации			
Характеристики организации	Зарождение	Развитие	Зрелость
Соответствие структуры стратегии			
Соответствие структуры традициям			
Соотношение дифференциации, формализации и эффективности			
Влияние факторов размера организации			
Характеристики организации	Малая	Средняя	Крупная
Степень дифференциации			
Уровень формализации			
Размер организационных единиц			
Развитость администрирования			
Влияние факторов технологии производства			

Характеристики производства	Единичное	Массовое	Поточное
Влияние технологии на структуру			
Доля менеджеров по отношению к другим сотрудникам			
Объем ответственности менеджеров нижнего звена			
Доля квалифицированных рабочих			
<i>Влияние факторов внешней среды</i>			
Характеристики внешней среды	Стабильная, простая	Стабильная, сложная	Динамичная, сложная
Степень и тип децентрализации			
Характер стандартизации			
Ключевой элемент структуры			
Основной механизм координации			

Задание 2. Кейс: «Факторы организационного дизайна в структуре завода полупроводниковых материалов»

Прочитайте информацию о заводе полупроводниковых материалов. Охарактеризуйте влияние факторов функционирования предприятия на организационный дизайн завода, аргументируйте свое заключение. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов.

Завод полупроводниковых материалов

Предприятие выпускает полупроводниковые материалы для микропроцессоров, модулей памяти и т. п. Технология производства продукции завода включает сложнейшие физические процессы:

- механическую обработку полупроводниковых пластин со строго заданной геометрией, требуемыми кристаллографической ориентацией и классом чистоты поверхности, которые в дальнейшем служат подложками в производстве приборов;

- газовое травление и плазмохимическую обработку для удаления механически нарушенного слоя полупроводника и очистки поверхности пластины;

- эпитаксиальное наращивание слоя полупроводника — осаждение атомов полупроводника на подложку;

— введение электрически активных примесей в пластину методом диффузии для образования отдельных *p*- и *n*-областей — электрических переходов и изолирующих участков;

— тестирование неразрезанной пластины, ее разделение на отдельные кристаллы, их сборку, монтаж в герметический корпус и маркировку.

Для реализации технологии в структуре предприятия функционируют соответствующие производственные цеха и участки. Для выполнения требований электронной производственной гигиены они представляют собой особо чистые помещения, в которых не более пяти пылинок размером 0,5 мкм в 1 л воздуха, а люди могут находиться только в специальной одежде.

Технологии, реализуемые на заводе, обеспечивают производство продукции размерами 180—130 нм, соответствующей уровню технологии, достигнутому ведущими мировыми компаниями — производителями микросхем в 2020 г. Мировые лидеры отрасли выпускают продукцию размерами 32—22 нм по прогрессивной технологии *high-k/metalgate* (на основе гафния, заменившего кремний), а в ближайшей перспективе будут выпускать продукцию по 14-нанометровой технологии.

Руководство завода столкнулось с необходимостью решения ряда принципиально новых проблем. В условиях экономических санкций резко снизился объем производства отечественной электронной продукции и, как следствие, упал спрос на основную продукцию, производимую заводом. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Для выработки новой стратегии руководством была специально приглашена группа экспертов, которая наряду с аналитической работой провела анкетирование топ-менеджеров завода, включая его генерального директора.

В результате проделанной работы было определено, что наиболее предпочтительным вариантом развития завода является сохранение основной производственной направленности по выпуску полупроводниковых материалов для электронной промышленности. В основе выбора этой стратегии лежали следующие соображения:

— во-первых, ожидание смены периода падения объемов производства отечественной электронной промышленности периодом роста;

— во-вторых, признание целесообразности более глубокой интеграции с отраслями высокотехнологичной продукции, в первую очередь — оборонно-промышленного комплекса.

Специально проведенный анализ показал, что, несмотря на то что мировые рынки затоварены аналогичной продукцией, к успеху может привести: переориентация завода на производство особо чистых материалов размерами 50—32 нм, выпуск новых видов продукции, в частности, микроэлектро- механических систем и микроэлементов для развертываемых переносных источников электроэнергии и солнечных кремниевых батарей.

Техническое переоснащение завода потребует значительных инвестиций (для справки: на постройку современного завода со всем оборудованием требуется примерно 2—3 млрд долл.), развития и формирования новых рынков сбыта, совершенствования структуры, создания подразделений для исследований и новых разработок, изменений других элементов организационного дизайна.

На каком уровне находится технолого-производственная сфера производства продукции предприятия? Какие изменения вы считали бы необходимыми?

Как, по вашему мнению, можно охарактеризовать состояние области исследований и разработок?

Какие изменения в хозяйственной деятельности предприятия могут произойти?

Какую стратегию развития организации, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Как это должно отразиться на структуре предприятия и что должно измениться в организационной структуре управления?

Развитие управленческой ситуации

Влияние, которое оказало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, оказалось определяющим для реинжиниринга и перепроектирования предприятия. Использование нового технологического оборудования и новых технологических процессов обеспечило придание выпускаемой продукции новых функциональных возможностей. Строительство нового цеха существенно расширило ассортимент выпускаемой продукции.

За счет создания службы контроля качества производственных процессов существенно повысилось качество производимой продукции. Больше внимания стало уделяться ранее казавшемуся несущественным вопросу расфасовки и упаковки полупроводниковых материалов. Взята на вооружение сбытовая тактика продажи малых партий полупроводниковых материалов.

Впервые на предприятии была поставлена задача организации собственной маркетинговой службы, которая должна заниматься изучением потребительского рынка, проведением активной рекламы производимой продукции, организацией контактов с потенциальными потребителями, созданием имиджа завода как производителя достаточно современных полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий.

Значительное внимание уделено производственно-экономическому планированию, в практику управления предприятием активно входит разработка бизнес-планов перспективного развития и инновационных предпринимательских проектов, которые предприятие предполагает реализовать, используются прогрессивные формы организации работы.

Такие составляющие внешней среды, как изменения в банковско-финансовой системе, уровня инвестиционной активности в стране, состояние

рынка сбыта продукции, потребовали существенной реорганизации финансово-экономической деятельности предприятия. Стремление привлечь инвестиции, без которых невозможна реконструкция предприятия и установка нового технологического оборудования (без чего не может быть кардинально решена проблема обновления ассортимента и повышения качества выпускаемой предприятием продукции), привели к изменениям и других функциональных служб предприятия.

Задание. Обсудите с одноклассниками изменения в структуре предприятия, а также трансформации, которые произошли (должны совершиться) в его организационном дизайне. Какие еще структурные изменения вы считаете необходимым осуществить, в том числе в вопросах исследований и разработок, информационно-аналитической деятельности, защиты интеллектуальной собственности, трансфера технологий и т. п.?

Задание 3

Опишите модели организационного дизайна, предоставьте характеристики блоков организационного дизайна. Материал предоставить в виде презентации.

Эссе:

1. Принципы организационного дизайна.
2. Характеристики организационной структуры.
3. Уровень формализации структуры. Уровень централизации и децентрализации структуры.
4. Распределение функций управления. Объем и соотношение прав и ответственности.
5. Специализация и группирование.
6. Экономия от повышения загрузки работников.
7. Норма управляемости. Нормы управляемости линейных руководителей. Признаки превышения пределов управляемости.
8. Преимущества от введения норм управляемости.
9. Количество функциональных подразделений организации и факторы, на него влияющие.
10. Ошибки в распределении функций управления. Объем и соотношение прав и ответственности.
11. Факторы, влияющие на диапазон контроля.
12. Нормы управляемости для руководителей разных уровней иерархии.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы понимаете выражение Альфреда Чандлера, что «организация следует за стратегией»?

2. Какие элементы и факторы относятся к вопросам организационного дизайна?

3. Целесообразно ли дробить стратегически важные виды деятельности организации?

4. За счет каких элементов организационного проектирования бюрократическая структура управления может быть превращена в органическую?

5. Поясните, как жесткий внешний контроль и враждебность внешней среды сказываются на элементах организационного дизайна.

6. Какие механизмы облегчают взаимное согласование между должностными позициями и подразделениями?

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1.1. Перечень основной литературы:

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

2. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс: монография / А.Н. Конев. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено

1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Трунова, С. Н. Управление изменениями Электронный ресурс / Трунова С. Н. : учебное пособие. - Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018. - 119 с. - ISBN 978-5-94664-364-1, экземпляров неограничено

2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс: учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова; сост. Р.А. Хуснутдинов; Т.С. Мещерякова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации Электронный ресурс : Учебное пособие / М. И. Элияшева. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3810-7, экземпляров

неограничено

2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

2. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»././Режим доступа:<http://www.ecsocman.edu.ru>

4. Официальный сайт Российской государственной библиотеки. //Режим доступа: <http://diss.rsl.ru>

5. Официальный сайт Российской национальной библиотеки. //Режим доступа: <http://www.nlr.ru>

6. Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии).// Режим доступа: <http://www.legislature.ru>

7. Официальный сайт журнала «Управление персоналом»././ Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

8. Официальный сайт журнала «Кадровое дело". //Режим доступа: <http://kdelo.ru>

9. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом». // Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>

10. Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» Режим доступа: <http://www.delo-press.ru>

11. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» Режим доступа: <http://www.kapr.ru>

Практическое занятие 2. Процесс организационного проектирования

Разбор кейсов, решение заданий, собеседование

Задание 1

Проектирование подразделения организации

Цель работы: на основе исходных данных (таблица 1) разработать положение о подразделении (на выбор студентов), штатное расписание и схему документооборота, оценить работу подразделения.

Этапы работы:

1. Разработать Положение подразделения, в котором отразить цель и задачи работы отдела.

2. Разработать штатное расписание подразделения с кратким описанием функций работников, используя таблицу 2.

Таблица 1 - Исходные данные

Показатели	Единица измерения	200_г.	200_г.
Численность подразделения	чел.		
в т.ч. аппарат управления	чел.		
Расходы по управлению подразделения	тыс. руб.	1848,8	1820,7
ФЗП	тыс. руб.	27900,0	27540,0
ФЗП аппарата управления	тыс. руб.	5580,0	5508,0
Количество изготовленной продукции	тыс.шт.	53,0	54,5
Себестоимость ед. продукции	руб.		
Расходы на выпуск товарной продукции	тыс. руб.	---	---
Товарный выпуск в действительных ценах (объем товарной продукции)	тыс. руб.	54652,0	63050,0
Прибыль	тыс. руб.	---	---

Таблица 2 - Проект штатного расписания отдела работников ООО «N» на 20....г.

Должность	Количество штатных единиц	Условия и оплата труда, тыс. руб.	Вакансия
Начальник подразделения		20-30	занята
.....			
.....			

3. Представить схему документооборота отдела с другими отделами и службами, используя таблицу 3.

Таблица 3 - Проект документооборота подразделения ООО «N»

Входящие документы	Исходящие документы					
От кого	Что	Периодичность	Кто	Кому	Что	Периодичность
От начальника цеха	Приказы, распоряжения	По мере необходимости	От начальника цеха	Зам. начальника цеха	Отчет	Ежемесячно
.....						

4. Оценить работу подразделения вышестоящим руководством.

5. Оценить работу сотрудников начальником цеха.

6. Определить конечный результат работы подразделения, т.е. рассчитать коэффициент эффективности работы подразделения по формуле 1:

$$K_2 = \frac{P_2}{Z_2}, \text{ (формула 1)}$$

где P_2 - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

Z_2 - затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

По результатам расчетов подготовить презентацию и оформить отчет, в котором должны быть:

- положение о подразделении;
- штатное расписание;
- система оценки подразделения и сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Этап организационного дизайна. Выбор системы измерений.
2. Формализация и регламентация процедуры разработки проекта.
3. Создание рабочего проекта. Анализ эффективности проекта.
4. Создание проектной мотивации.
5. Коммуникация предполагаемых изменений.
6. Построение регулярного контроля показателей.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1.1. Перечень основной литературы:

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

2. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс: монография / А.Н. Конев. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено

1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Трунова, С. Н. Управление изменениями Электронный ресурс / Трунова С. Н. : учебное пособие. - Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018. - 119 с. - ISBN 978-5-94664-364-1, экземпляров неограничено

2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный

ресурс: учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова; сост. Р.А. Хуснутдинов; Т.С. Мещерякова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации Электронный ресурс : Учебное пособие / М. И. Элияшева. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3810-7, экземпляров неограничено

2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

2. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»././Режим доступа: <http://www.ecsoman.edu.ru>

4. Официальный сайт Российской государственной библиотеки. //Режим доступа: <http://diss.rsl.ru>

5. Официальный сайт Российской национальной библиотеки. //Режим доступа: <http://www.nlr.ru>

6. Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии).// Режим доступа: <http://www.legislature.ru>

7. Официальный сайт журнала «Управление персоналом»././ Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

8. Официальный сайт журнала «Кадровое дело". //Режим доступа: <http://kdelo.ru>

9. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом». // Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>

10. Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» Режим доступа: <http://www.delo-press.ru>

11. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» Режим доступа: <http://www.kapr.ru>

Практическое занятие 3. Управление изменениями в организации

Решение заданий, защита эссе

Задание 1 Способы управления сопротивлением в организации

Подготовить доклад с презентацией на тему:

1. Характеристика личностного уровня сопротивления (микроуровень) – селективное восприятие, традиционализм, привычки, боязнь неизвестности, безопасность, экономические факторы.

2. Характеристика организационного уровня сопротивления (мезоуровень) – инерция формальной структуры организации, недостаточная комплексность изменений, угроза сложившейся практике распределения ресурсов, связанность обязательствами с внешними партнерами, угроза экспертной проверки, угроза сложившимися отношениям власти и подчинения.

Задание 2

1. *Дайте характеристику планирования проведения изменений и преодоления сопротивления:*

- оценка необходимости внедрения изменений,
- создание системы поддержки внедрения изменений,
- управление изменениями с помощью агентов изменений,
- создание четкого видения будущего состояния организации,
- оценка готовности организации достичь будущего состояния,
- создание плана перехода к целевому состоянию,
- организация процесса перехода управления изменениями.

2. Раскройте методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.

Подготовить материал в виде презентации.

Задание 3

Стратегии осуществления изменений

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Вопросы для самопроверки

1. С какой целью разрабатываются стратегии осуществления изменений?
2. Факторы обоснования необходимости проведения изменений?
3. Обоснуйте особенности каждого вида стратегий.
4. Что характеризует скорость проведения изменений?
5. Каким образом реализуется выбранный стратегический курс?

Задание 4

Непрерывные изменения

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Вопросы для самопроверки

1. С какой целью проводятся непрерывные изменения?
2. Каким образом внедряются непрерывные изменения в российских компаниях?
3. В чем заключается концепция «Кайдзен»?
4. Какова связь между системой TQM и постоянными изменениями
5. В чем особенности концепции «Бережливого производства»?
6. Чем характеризуется концепция «Шесть сигм»?
7. Каким образом вовлекаются в процессы непрерывных изменений сотрудники компании?

Эссе:

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании? Что препятствует ее успешному изменению?
5. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
6. Как культура влияет на организационную эффективность?
7. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
8. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
9. Как оценить готовность организации к изменениям?

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1.1. Перечень основной литературы:

1. Дрецинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрецинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

2. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс: монография / А.Н. Конев. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено

1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Трунова, С. Н. Управление изменениями Электронный ресурс / Трунова С. Н. : учебное пособие. - Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018. - 119 с. - ISBN 978-5-94664-364-1, экземпляров неограничено

2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс: учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова; сост. Р.А. Хуснутдинов; Т.С. Мещерякова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации Электронный ресурс : Учебное пособие / М. И. Элияшева. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3810-7, экземпляров неограничено

2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

2. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»././Режим доступа:<http://www.ecsocman.edu.ru>

4. Официальный сайт Российской государственной библиотеки. //Режим доступа: <http://diss.rsl.ru>

5. Официальный сайт Российской национальной библиотеки. //Режим доступа: <http://www.nlr.ru>

6. Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии).// Режим доступа: <http://www.legislature.ru>

7. Официальный сайт журнала «Управление персоналом»././ Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

8. Официальный сайт журнала «Кадровое дело". //Режим доступа: <http://kdelo.ru>

9. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом». // Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>

10. Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом

предприятия» Режим доступа: <http://www.delo-press.ru>

11. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» Режим доступа: <http://www.kapr.ru>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине

«Организационный дизайн и управление изменениями»

для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

Содержание

Введение	3
1 Общая характеристика самостоятельной работы	4
2 План-график выполнения самостоятельной работы	6
3 Методические рекомендации по изучению теоретического материала	7
Список рекомендуемой литературы	9

Общая характеристика самостоятельной работы студента

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СР являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ.

План-график выполнения самостоятельной работы

№	Наименование разделов и тем дисциплины, их краткое содержание; вид самостоятельной работы	Форма контроля	Объем часов
	3.4 семестр		
1	Подготовка к тестированию, конспект	Тестирование, конспект	40
2	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	59
3	Подготовка к практическим занятиям	Собеседование	20
4	Подготовка к экзамену	Сдача экзамена	40
	Итого за 3.4 семестр		159
	Итого		159

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) - это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие - просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель - извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста:**

1. информационно-поисковый (задача - найти, выделить искомую информацию);
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений);

3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);

4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде - как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. - использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование - предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2. Планирование - краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование- лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование - дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование - краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект - сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2. Выделите главное, составьте план.

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

- [illegible]

Дополнительная литература:

- 1 Киселева, О. В. Генезис теории качества труда и его детерминанты / О.В. Киселева. - Москва : Креативная экономика, 2012. - 136 с. - ISBN 978-5-91292-094-3
- 2 Одегов, Ю. Г. Рынок труда (практическая макроэкономика труда) : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Н.К. Лунева ; Рос. эконом. академия им. Г.В. Плеханова. - М. : Альфа-Пресс, 2007. - 900 с. - Библиогр.: с. 838-847. - ISBN 978-5-94280-229-
- 3 Складаревская, В. А. Экономика труда / В.А. Складаревская. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 304 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02340-8