

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Узунов Федор Владимирович

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.10.2021 14:02:54

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Факультет экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»**



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-
методической работе
С.С. Скараник
«01» сентября 2020 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление изменениями

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника
Бакалавр

Для всех форм обучения

Симферополь 2020 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавра	4
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	5
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	5
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	19
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины	20
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	20
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	21
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	22

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

В результате освоения ОПОП бакалавра обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине :

Коды	Результаты освоения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<p style="text-align: center;">знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы проектирования организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, методы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организаций, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета; - анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений.	<p style="text-align: center;">уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений; - применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности
ПК-14	умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организаций, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.	

ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	<p>организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;</p> <ul style="list-style-type: none"> -проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. - оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.	<p>условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;</p> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия; - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений; - умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организаций, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета; - умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина Б.1.В.ДВ.01.02. «Управление изменениями» относится к вариативной части учебного плана ОПОП 38.03.02 Менеджмент.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

3.1. Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зачётных единицы 216 часов

Объём дисциплины	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	216
Контактная работа	118
Аудиторная работа (всего):	108
Лекции	52
Семинары, практические занятия	56
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	98
Зачет	4
Экзамен	6

Для заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зачётных единицы 216 часов

Объём дисциплины	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	216
Контактная работа	32
Аудиторная работа (всего):	22
Лекции	10
Семинары, практические занятия	12
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	184
Зачет	4
Экзамен	6

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

4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№ п/ п	Наименование темы	Всего	Количество часов					
			Контактная работа (аудиторная работа)				Внеаудит. работа	
			Лекции		Практические		Самост. работа	
			ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО

1	Природа организационных изменений	42	42	10	2	10	2	20	38
2	Методы организационных изменений	42	42	10	2	10	2	20	38
3	Изменения в организации и их источники	42	42	10	2	12	2	20	38
4	Способы управления сопротивлением в организации	40	40	10	2	12	2	18	36
5	Изменения личностного поведения в организации	40	40	12	2	12	4	20	34
Всего по дисциплине		206	206	52	10	56	12	98	184
Зачет		4	4						
Экзамен		6	6						
Итого		216	216	52	10	56	12	98	184

4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам

Тема 1. Природа организационных изменений

Сущность понятия управление организационными изменениями. Связь управления изменениями в организации с другими дисциплинами. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.

Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности.

Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.

Тема 2. Методы организационных изменений

Классификация методов организационных изменений (перемен). Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции научящихся организаций.

Тема 3. Изменения в организации и их источники

Организация как объект управления и изменения. Источники

организационных изменений: внутренние, внешние. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.

Организационная структура. Классификация организационных структур. Типы организаций по взаимодействию подразделений (групп). Модель «организация/внешняя среда». Понятие рыночной и технологической среды.

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой и их характеристика (механистическая, органическая, с технологической доминантой, с рыночной доминантой). Ценностные различия механистического и органического типов организаций.

Современный подход к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.

Антикризисное управление изменениями. Стратегии управления сокращением организации (по С.Дж. Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С.Дж. Фримену – укрепление и реориентация. Сокращение организаций и культура качества. Практические тенденции сокращения организаций. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.

Тема 4. Способы управления сопротивлением в организации

Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень). Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.

Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.

Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. 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. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.

Тема 5. Изменения личностного поведения в организации

Поведенческие ресурсы управления изменениями. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы.

Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Типы личности.

Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития

отношений. Модель отношений. Функции, выполняемые отношениями. Отношения сотрудников и эффективность работы организации.

Восприятие человеком окружения. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки. Характеристика процесса вынесения суждений. Тенденции в процессе вынесения суждения. Теория атрибуции.

Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.

Управление удовлетворенностью сотрудниками трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные. Следствия удовлетворенности трудом. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.

4.3. Темы практических занятий

Тема 1. Введение в управление изменениями

Тема 2. Организационные изменения

Тема 3. Модели реализации изменений

Тема 4. Управление процессом изменений

Тема 5. Мотивация и стимулирование организационных изменений

Тема 6. Общие свойства групповой динамики

Тема 7. Стратегия изменений

Тема 8. Формирование команды для стратегических изменений

Тема 9. Устранение сопротивления изменениям

Тема 10. Инструменты проведения изменений

Тема 11. Инновационные технологии организационных изменений

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема (разделы)	Содержание заданий, выносимых на СРС	Кол-во часов ОФО	Кол-во часов ЗФО	Учебно-методическое обеспечение
1	Природа организационных изменений	20	38	Учебно-методическое пособие: Серков Л.Н. Опорный конспект лекций. Симферополь 2018 г.
2	Методы организационных изменений	20	38	Учебно-методическое пособие: Серков Л.Н. Опорный конспект лекций. Симферополь 2018 г.
3	Изменения в организации и их источники	20	38	Учебно-методическое пособие: Серков Л.Н. Опорный конспект лекций. Симферополь 2018 г.
4	Способы управления сопротивлением в организации	18	36	Учебно-методическое пособие: Серков Л.Н. Опорный конспект лекций. Симферополь 2018 г.

5	Изменения личностного поведения в организации	20	34	Учебно-методическое пособие: Серков Л.Н. Опорный конспект лекций. Симферополь 2018 г.
---	---	----	----	---

Конспект лекций по дисциплине в формате Word (находится у преподавателя) Слайд-конспект лекций в формате PowerPoint (находится в методическом кабинете) Словарь терминов и персоналий (находится в методическом кабинете)

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

Компетенция ОПК-3

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Этапы формирования компетенции

Знает	Умеет	Владеет
<p>проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p><i>Знает, если выполнил</i> 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 41, 46, 50-54), 6.2.2.(2, 6, 13, 16, 18, 21, 24, 25-27); 6.2.3.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29).</p>	<p>проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p><i>Умеет, если выполнил</i> 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 35-40, 45, 47-49, 55-58), 6.2.2.(1, 5, 9, 10, 15, 19, 23, 28,29); 6.2.3(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27).</p>	<p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p><i>Владеет, если выполнил</i> 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 42-44, 59,60), 6.2.2.(3, 4, 7, 8, 11, 12,14, 17, 20, 30); 6.2.3(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30)</p>

Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания

<p><i>Знает, если выполнил</i> 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 41, 46, 50-54), 6.2.2.(2, 6, 13, 16, 18, 21, 24, 25-27); 6.2.3.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29).</p> <p><i>Умеет, если выполнил</i> 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 35-40, 45, 47-49, 55-58), 6.2.2.(1, 5, 9, 10, 15, 19, 23, 28,29); 6.2.3(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27).</p> <p><i>Владеет, если выполнил</i> 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 42-44, 59,60), 6.2.2.(3, 4, 7, 8, 11, 12,14, 17, 20, 30); 6.2.3(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30)</p>
--

Компетенция ПК-8

владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений

Этапы формирования компетенции

Знает	Умеет	Владеет
навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 35-39, 43-47,56-57); 6.2.2.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29), 6.2.3(1, 3, 4, 9, 11,14,15, 21-25, 30).	владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 40-42, 58,59), 6.2.2(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27); 6.2.3 (2, 6, 10, 13,17, 20, 26-27)	навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических продуктовых инноваций или организационных изменений 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 48-55, 60), 6.2.2(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30);6.2.3(5, 7, 8, 12,16,18, 19, 28, 29)

Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания

Знает, если выполнил 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 35-39, 43-47,56-57); 6.2.2.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29), 6.2.3(1, 3, 4, 9, 11,14,15, 21-25, 30).

Умеет, если выполнил 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 40-42, 58,59), 6.2.2(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27); 6.2.3 (2, 6, 10, 13,17, 20, 26-27)

Владеет, если выполнил 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 48-55, 60), 6.2.2(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30);6.2.3(5, 7, 8, 12,16,18, 19, 28, 29)

Компетенция ПК-14

умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Этапы формирования компетенции

Знает	Умеет	Владеет
как применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета. 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 35-39, 43-47,56-57); 6.2.2.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29), 6.2.3(1, 3,	применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета. 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 40-42, 58,59), 6.2.2(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27); 6.2.3 (2, 6, 10, 13,17, 20, 26-	умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета. 6.2.1. (9-11, 13-16, 20, 25, 29, 48-55, 60), 6.2.2(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28,

4, 9, 11, 14, 15, 21-25, 30).	27)	30); 6.2.3(5, 7, 8, 12, 16, 18, 19, 28, 29)
-------------------------------	-----	---

Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания

Знает, если выполнил 6.2.1.(1-3, 5-6, 23, 26, 33-34, 35-39, 43-47, 56-57); 6.2.2.(1, 2, 4, 7, 10, 12, 14, 15, 18, 21, 23, 25, 29), 6.2.3(1, 3, 4, 9, 11, 14, 15, 21-25, 30).

Умеет, если выполнил 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 40-42, 58, 59), 6.2.2(3, 6-8, 11, 14, 16, 22, 27); 6.2.3 (2, 6, 10, 13, 17, 20, 26-27)

Владеет, если выполнил 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 48-55, 60), 6.2.2(5, 9, 13, 17, 19-20, 24, 26, 28, 30); 6.2.3(5, 7, 8, 12, 16, 18, 19, 28, 29)

Компетенция ПК-15

умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управлеченческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

Этапы формирования компетенции

Знает	Умеет	Владеет
как проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управлеченческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. 6.2.1.(1-6, 10, 12, 32-34, 35-38, 43-50, 60), 6.2.2.(1, 2-4, 7, 12, 13, 14, 18, 26, 27, 28, 29), 6.2.3(2, 3, 8, 15, 21-25, 30).	проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управлеченческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. 6.2.1.(7-8, 19, 23, 24, 25, 29, 31, 55-58), 6.2.2(5, 8, 15-17, 19, 25), 6.2.3(1, 5, 7, 9-10, 14, 16-18, 19, 26, 27)	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управлеченческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. 6.2.1.(13 -18, 26, 27, 28, 30, 39-42, 51-54, 60), 6.2.2(6, 9-11, 20-4, 30), 6.2.3(4, 6, 11-13, 20, 28)

Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания

Знает, если выполнил 6.2.1.(1-6, 10, 12, 32-34, 35-38, 43-50, 60), 6.2.2.(1, 2-4, 7, 12, 13, 14, 18, 26, 27, 28, 29), 6.2.3(2, 3, 8, 15, 21-25, 30).

Умеет, если выполнил 6.2.1.(7-8, 19, 23, 24, 25, 29, 31, 55-58), 6.2.2(5, 8, 15-17, 19, 25), 6.2.3(1, 5, 7, 9-10, 14, 16-18, 19, 26, 27)

Владеет, если выполнил 6.2.1.(13 -18, 26, 27, 28, 30, 39-42, 51-54, 60), 6.2.2(6, 9-11, 20-4, 30), 6.2.3(4, 6, 11-13, 20, 28)

Компетенция ПК-17

способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

Этапы формирования компетенции

Знает	Умеет	Владеет
как оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные	оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять

возможности и формировать новые бизнес-модели. 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 41, 46, 50-54), 6.2.2.(2, 6, 13, 16, 18, 21, 24, 25-27); 6.2.3.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29)	возможности и формировать новые бизнес-модели. 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 35-40,45, 47-49, 55-58), 6.2.2.(1, 5, 9, 10, 15, 19, 23, 28,29); 6.2.3(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27)	новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели. 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 42-44, 59,60), 6.2.2.(3, 4, 7, 8, 11, 12,14, 17, 20, 30); 6.2.3(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30)
Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания		
<i>Знает, если выполнил 6.2.1.(1-3,5-6, 23, 26, 33-34, 41, 46, 50-54), 6.2.2.(2, 6, 13, 16, 18, 21, 24, 25-27); 6.2.3.(1,2,4, 7, 10, 12, 14,15, 18, 21, 23, 25, 29).</i>		
<i>Умеет, если выполнил 6.2.1.(7, 8, 12, 17-19, 22, 24, 27-28, 30-32, 35-40,45, 47-49, 55-58), 6.2.2.(1, 5, 9, 10, 15, 19, 23, 28,29); 6.2.3(3,6-8,11, 14, 16, 22, 27).</i>		
<i>Владеет, если выполнил 6.2.1.(9-11, 13-16, 20, 25, 29, 42-44, 59,60), 6.2.2.(3, 4, 7, 8, 11, 12,14, 17, 20, 30); 6.2.3(5,9, 13, 17,19-20,24, 26,28, 30)</i>		

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

6.2.1. Типовые вопросы к экзамену

1. Сущность понятия «управление организационными изменениями».
2. Значение организационных изменений.
3. Современный подход к управлению изменениями.
4. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.
5. Виды изменений в деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
6. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
7. Цели преобразований: основные и соподчиненные.
8. Объекты преобразований.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
10. Подходы к процессу изменений.
11. Процесс управления изменениями.
12. Этапы процесса изменений.
13. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
14. Классификация методов организационных изменений (перемен) .
15. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.
16. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
17. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
18. Метод организационных изменений развития организации, основанный на концепции научящихся организаций.

19. Организация как объект управления и изменения.
20. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
21. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
22. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
23. Антикризисное управление изменениями.
24. Стратегии управления сокращением организации (по С. Дж. Фримену, К. Д. Кэмерону, А. К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.
25. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С. Дж. Фримену – укрепление и реориентация.
26. Сокращение организаций и культура качества.
27. Практические тенденции сокращения организации.
28. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.
29. Характеристика движущих сил преобразований в организации: внешние
(состояние экономики, рынка рабочей силы, технологий, социальные тенденции в обществе, события политики, конкуренция) и внутренние (рационализация, профессионализация, социализация).
30. Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.
31. Характеристики развивающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и развивающихся организаций.
32. Виды изменений и их причины.
33. Особенности процесса изменений.
34. Корпоративная культура как вид социального программирования.
35. Модель преобразований бизнеса К. Левина и модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
36. Теории организационных изменений М. Бира и Н. Нориа и модель управления изменениями Л. Грейнера.
37. Модель организационных изменений И. Адизеса и модель преобразования бизнеса Ф. Гуяра и Дж. Келли.
38. Сущность процесса управления изменениями.
39. Моделирование процесса управления изменениями.
40. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.
41. Мотивация организационных изменений.
42. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
43. Эффективность процесса управления изменениями.
44. Характеристика основных стратегий изменений.
45. Общая процедура формирования стратегии изменений.
46. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений.
47. Сущность и принципы создания команд.
48. Эффективность работы команды.

49. Лидер команды и основные этапы развития команды стратегических изменений.
50. Отношение персонала организации к изменениям.
51. Характеристика основных форм сопротивления изменениям.
52. Стадии и методы преодоления сопротивлений, их преимущества и недостатки, условия реализации.
53. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям.
54. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям.
55. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение.
56. Современный инструментарий проведения изменений.
57. Реинжиниринг бизнес-процессов – инструмент кардинальных преобразований в организации.
58. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений.
59. Информационные и цифровые технологии как факторы организационных изменений.
60. Глобальная система обучения как продукт новой философии корпоративного бизнеса и организационный изменений.

6.2.2. Темы рефератов

1. Обучение действием как подход к обучению персонала в условиях изменений.
2. Роль лидеров преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
7. Организационные изменения: условия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
16. Управление процессом сокращения на предприятии.
17. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
18. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
19. Концепция управления организационными изменениями.

20. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
21. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
22. Психологические особенности процесса организационных изменений.
23. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
24. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
25. Формирование корпоративной культуры.
26. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
27. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
28. Планирование организационных изменений.
29. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
30. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.

6.2.3. Тестовые задания

1. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:

- А. развитие
- Б. изменения
- В. реорганизация
- Г. диверсификация

2. Внешней причиной изменений в организации может выступать:

- А. внутригрупповой конфликт
- Б. изменение рыночной ситуации
- В. отсталость технологий производства и управления
- Г. несоответствие организационной структуры целям управления

3. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- А. ужесточение конкуренции
- Б. изменение рыночной ситуации
- В. отсталость технологий производства и управления
- Г. изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

4. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:

- А. внутренние
- Б. эволюционные
- В. технологические
- Г. структурные и системные

5. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- А. стратегия
- Б. технология
- В. организационная культура
- Г. организационная структура

6. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

- А. создание концепции будущего
- Б. обеспечение командного принципа работы
- В. определение слабых мест работы, угроз и возможностей
- Г. разработку системы мотивации и поощрений сторонников
- Д. преобразований

7. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

- А. формализацию стратегии реализации перемен
- Б. формирование группы сторонников изменений
- В. определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
- Г. разработку системы мотивации и поощрений сторонников
- Д. преобразований

8. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:

- А. построение дерева целей проекта
- Б. определение направлений развития
- В. построение и анализ функциональной модели
- Г. перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов

9. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:

- А. кризис контроля
- Б. кризис лидерства и руководства
- В. кризис власти и стилей руководства
- Г. кризис демократического руководства

10. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

- А. демократическим стилем управления
- Б. недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников
- В. высоким уровнем организационной культуры
- Г. уровнем оплаты труда в организации

11. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:

- А. реорганизация
- Б. жизненный цикл
- В. стратегия изменений
- Г. организационное развитие

12. Стратегию изменений должны разрабатывать:

- А. подчиненные
- Б. руководители
- В. будущие ее исполнители
- Г. специалисты в области разработки стратегий.

13. Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:

- А. роста

- Б. конкурентная
- В. корпоративная
- Г. функциональная

14. Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:

- А. деловая
- Б. интеграции
- В. корпоративная
- Г. функциональная

15. Тип стратегии изменений, конкретизирующей действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия:

- А. деловая
- Б. сокращения
- В. функциональная
- Г. диверсификации

16. Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу:

- А. команда
- Б. целевая группа
- В. звено управления
- Г. орган управления

17. Члены эффективной команды:

- А. обучают друг друга
- Б. заменяют друг друга
- В. дополняют друг друга
- Г. конкурируют друг с другом

18. Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия:

- А. рабочая группа
- Б. псевдокоманда
- В. настоящая команда
- Г. потенциальная команда

19. Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:

- А. рабочая группа
- Б. псевдокоманда
- В. настоящая команда
- Г. потенциальная команда

20. Максимальная производительность команды достигается на этапе:

- А. рабочей группы
- Б. псевдокоманды
- В. настоящей команды
- Г. потенциальной команды

21. Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:

- А. уклонение
- Б. компромисс
- В. соперничество
- Г. сопротивление

22. Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:

- А. скрытая
- Б. открытая
- В. групповая
- Г. индивидуальная

23. Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения:

- А. скрытая
- Б. открытая
- В. групповая
- Г. индивидуальная

24. Форма сопротивления изменениям, выражающаяся в негативной реакции отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушением своих планов относительно будущего:

- А. скрытая
- Б. открытая
- В. групповая
- Г. индивидуальная

25. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:

- А. анкетирования
- Б. экспертных оценок
- В. анализа силового поля
- Г. анализа заинтересованных сторон

26. Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- А. переговоры
- Б. принуждение
- В. поддержку высшего менеджмента
- Г. коммуникации, программы обучения

27. Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались

неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- А. переговоры
- Б. принуждение
- В. поддержку высшего менеджмента
- Г. коммуникации, программы обучения

28. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:

- А. реинжиниринг
- Б. проектное управление
- В. адаптивные изменения
- Г. стратегическое управление изменениями

29. При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- А. помощь и поддержку
- Б. участие и вовлеченность
- В. переговоры и соглашения
- Г. информирование и общение

30. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- А. помощь и поддержку
- Б. участие и вовлеченность
- В. переговоры и соглашения
- Г. информирование и общение

Ключи к тестам:

1- Б, 2-В, 3-В, 4-Г, 5-В, 6-В, 7-Г, 8-Г, 9-Б, 10-Б, 11-В, 12-В, 13-В, 14-А, 15-В, 16-А, 17-В, 18-А, 19-В, 20-В, 21-Г, 22-Б, 23-А, 24-Г, 25-В, 26-Г, 27-Б, 28-В, 29-Г, 30-В.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

a) основная учебная литература:

1. Элиашева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элиашева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html> (дата обращения: 24.12.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Петров В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2015.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

б) дополнительная литература:

1. Захарова Л.Л. История государственного управления в России [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Л.Л.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2016.— 234 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13883>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Журнал Управление компанией | http://www.zhuk.net/ |
| 2. Кадры предприятия | http://www.kapr.ru/ |
| 3. Корпоративный менеджмент | http://www.cfin.ru/ |
| 4. Креативная экономика | http://ww.creativeconomy.ru/ |

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При проведении лекций, лабораторных занятий, самостоятельной работе студентов применяются интерактивные формы проведения занятий с целью погружения студентов в реальную атмосферу профессионального сотрудничества по разрешению проблем, оптимальной выработки навыков и качеств будущего специалиста. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и студенты) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуацию.

В учебном процессе используются интерактивные формы занятий:

1. Творческое задание. Выполнение творческих заданий требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода.
2. Групповое обсуждение. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижении лучшего взаимопонимания и способствует лучшему усвоению изучаемого материала.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных

систем (при необходимости)

В процессе лекционных и практических занятий используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft PowerPoint»).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для преподавания дисциплины не требуется специальных материально-технических средств (лабораторного оборудования, компьютерных классов и т.п.). Однако во время лекционных занятий, которые проводятся в большой аудитории, использовать проектор для демонстрации слайдов, схем, таблиц и прочего материала.