

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»



УТВЕРЖДАЮ
и.о. декана факультета
Красникова А.В.
«30» августа 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Управление изменениями»

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль Логистика и управление цепями поставок

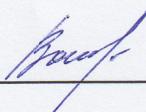
Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 5 лет

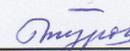
Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2017

Автор программы

 /Володина Н.Л./

Заведующий кафедрой
экономики и управления на
предприятии
машиностроения

 /Туровец О.Г./

Руководитель ОПОП

 /Щеголева Т.В./

Воронеж 2017

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины - формирование у обучающихся базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области управления изменениями.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- сформировать представление об использовании модели организационных изменений на практике.
- научить проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления предприятием.
- сформировать базовые навыки владения инструментами организационных изменений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-2 - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-8 - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-2	Знать - основы и принципы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и коммуникаций в процессе управления изменениями
	Уметь - проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом
	Владеть - методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями

ПК-6	Знать - знать основы управления проектом в процессе проведения организационных изменений -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации
	Уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность -осуществлять моделирование бизнес-процессов
	Владеть концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов
ПК-8	Знать - основные принципы документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
	Уметь -создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала
	Владеть - методами документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
Аудиторные занятия (всего)	54	54
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	90	90
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
Аудиторные занятия (всего)	20	20
В том числе:		
Лекции	10	10
Практические занятия (ПЗ)	10	10
Самостоятельная работа	151	151
Часы на контроль	9	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Основы теории управления изменениями	<p>Лекция 1. Закономерности организационного развития. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Сравнительный анализ моделей ЖЦО.</p> <p>Лекция 2. Теоретические основы управления изменениями. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации.</p> <p>Лекция 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Алгоритм проведения организационных изменений.</p>	6	12	30	48
2	Стратегические основы управления изменениями	<p>Лекция 4. Основные стратегии организационных изменений. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Виды стратегий изменений.</p> <p>Лекция 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные,</p>	6	12	30	48

		<p>процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур.</p> <p>Лекция 6. Реинжиниринг бизнес-процессов. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, структура реинжиниринга бизнес-процессов.</p>				
3	Основные методы и инструменты управления изменениями	<p>Лекция 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OSAI) в диагностике и изменении организационной культуры.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Содержание организационной культуры.</p> <p>Лекция 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Информация и знание. Теория создания организационного знания.</p> <p>Лекция 9. Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Этапы бенчмаркингового проекта</p>	6	12	30	48
Контроль						36
Итого			18	36	90	180

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Основы теории управления изменениями	<p>Закономерности организационного развития. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Сравнительный анализ моделей ЖЦО.</p> <p>Теоретические основы управления изменениями. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации.</p> <p>Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления. Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.</p>	4	4	50	58

		<i>Самостоятельное изучение:</i> Алгоритм проведения организационных изменений.				
2	Стратегические основы управления изменениями	<p>Основные стратегии организационных изменений. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Виды стратегий изменений.</p> <p>Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, структура реинжиниринга бизнес-процессов.</p>	3	3	50	56
3	Основные методы и инструменты управления изменениями	<p>Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Содержание организационной культуры.</p> <p>Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Информация и знание. Теория создания организационного знания.</p> <p>Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.</p> <p><i>Самостоятельное изучение:</i> Этапы бенчмаркинг-проекта</p>	3	3	51	57
		Контроль				9
		Итого	10	10	151	180

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает

выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-2	Знать - основы и принципы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и коммуникаций в процессе управления изменениями	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом	Решение кейсов и разбор ситуаций.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-6	Знать - знать основы управления проектом в процессе проведения организационных изменений -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - разрабатывать программы осуществления	Решение кейсов и разбор ситуаций.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	организационных изменений и оценивать их эффективность -осуществлять моделирование бизнес-процессов			
	Владеть концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-8	Знать - основные принципы документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь -создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала	Решение кейсов и разбор ситуаций.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - методами документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 4 семестре для очной формы обучения, 4 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-2	Знать - основы и принципы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и коммуникаций в процессе управления изменениями	Ответы на теоретические вопросы	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь - проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом	Решение стандартных практических задач	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Владеть - методами разрешения конфликтных ситуаций в процессе управления изменениями	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
ПК-6	Знать - знать основы управления проектом в процессе проведения организационных изменений -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации	Ответы на теоретические вопросы	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность -осуществлять моделирование бизнес-процессов	Решение стандартных практических задач	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Владеть концептуальными и	Решение прикладных	Выполнение теста на 90-	Выполнение теста на 80-	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70%

	прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов	задач в конкретной предметной области	100%	90%		правильных ответов
ПК-8	Знать - основные принципы документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Ответы на теоретические вопросы	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь -создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала	Решение стандартных практических задач	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Владеть - методами документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
 - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
 - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
 - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
 - в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
 - г) все ответы а), б), в) неверны.

2. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
 - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
 - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
 - в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
 - г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
 - д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
3. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:
- а) модель И. Адизеса;
 - б) модель Л. Грейнера;
 - в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
 - г) обе модели учитывают государственное вмешательство?
4. Изменение –это:
- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
 - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
 - в) оба ответа а) и б) неверны;
 - г) оба ответа а) и б) верны.
5. К видам организационных изменений относят:
- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 - б) изменения в бизнес-процессах;
 - в) изменения программ и планов организации.
6. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
 - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
 - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
 - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
7. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:
- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe –рефрейминг, Restructure –реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);
 - б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
 - в) оба ответа а) и б) верны.
8. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
 - б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
 - в) оба ответа а) и б) верны.
9. К личным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
 - б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу

(опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

10. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию; г) все ответы а), б) и в) верны.

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа а) и б) верны.

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

3. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

4. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация

решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба а) и б) ответа.

5. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;

г) все ответы а), б) и в) верны.

6. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:
- а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
 - б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
 - в) оба ответа а) и б) неверны;
 - г) оба ответа а) и б) верны.
7. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:
- а) развитие
 - б) изменения
 - в) реорганизация
 - г) диверсификация
8. 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
9. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
- а) межгрупповой конфликт
 - б) изменение рыночной ситуации
 - в) отсталость технологий производства и управления
 - г) несоответствие организационной структуры целям управления
10. Конфликт, который происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг другу:
- а) ролевой
 - б) групповой
 - в) межличностный
 - г) межорганизационный.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

1. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:
- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
 - б) скрытые или явные меры принуждения;
 - в) игнорирование и подавление сопротивления;
 - г) все вышеперечисленные меры.
2. Лидеры в организационных изменениях:
- а) обеспечивают достижение цели команды;
 - б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
 - в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.
3. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:
- а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
 - б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;
 - в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.
4. Существуют способы «обучения» организационной культуры:
- а) только через «инструкции»;
 - б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

5. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:

а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;

б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;

в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

6. Особенности обучающегося подхода:

а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;

б) использование метода *OCAI*;

в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;

г) все перечисленные ответы верны.

Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе испол7.

бзования:

а) корреляционно-регрессионного анализа;

б) метода балльной оценки;

в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);

г) правильного ответа вообще нет.

8. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

а) по альтернативам «теперь»;

б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

9. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;

б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;

в) правильного ответа нет.

10. В эдхократической культуре внимание фокусируется на:

а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;

б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;

в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;

г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

1. Понятие организационных изменений
2. Классификация организационных изменений
3. Компоненты процесса преобразований
4. Причины сопротивления изменениям
5. Методы преодоления сопротивлений изменениям
6. Модель изменений К.Левина
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера
8. Теория Е теория О организационных изменений
9. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиера и Дж.Келли
10. Модель «кривой перемен» Дж.Дак

11. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза
12. Процесс перехода от предпринимательства к управлению
13. Методика измерения «болезней роста»
14. Понятие реструктуризации
15. Подходы к построению организационных структур
16. Организационный анализ предприятия
17. Связь модели стратегии и модели организационной структуры
18. Подходы к реструктуризации управления предприятием
19. Управление с помощью процессов
20. Подходы к оптимизации бизнес-процессов
21. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
22. Структура реинжиниринга
23. Принципы реинжиниринга
24. Этапы внедрения процессного подхода
25. Концепция «обучающейся организации»
26. Бенчмаркинг
27. Концепция шесть сигм
28. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по билетам, каждый из которых содержит 3 теоретических вопроса, 2 стандартные задачи, 2 прикладные задачи. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается в 2 балла, стандартная задача в 2 балла, прикладная задача оценивается в 5 баллов.

Максимальное количество набранных баллов на экзамене –20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 10 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 10 до 13 баллов.

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 14 до 17 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 18 до 20 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Основы теории управления изменениями	ПК-2, ПК-6, ПК-8	Тест, устный опрос, коллоквиум
2	Стратегические основы управления изменениями	ПК-2, ПК-6, ПК-8	Тест, устный опрос, коллоквиум
3	Основные методы и инструменты управления изменениями	ПК-2, ПК-6, ПК-8	Тест, устный опрос, коллоквиум

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном

носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Бражников, М. А. Управление изменениями. Базовый курс : учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. — 238 с. — ISBN 978-5-7964-1827-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/90963.html>

2. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/84173.html>

3. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72358.html>

4. Курчеева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 136 с. — ISBN 978-5-7782-3489-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91240.html>

5. Жданкин, Н. А. Менеджмент. Управление в цифровой экономике : курс лекций / Н. А. Жданкин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 252 с. — ISBN 978-5-907226-83-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106720.html>

Дополнительная литература

1. Управление изменениями: практикум: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (652 Кб) / Н.Л. Володина. - Воронеж:

ФГБОУ ВПО «Воронеж-ский государственный технический университет», 2014. 85 с.

2. Каблашова, И. В. Менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / И. В. Каблашова, И. В. Логунова. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 167 с. — ISBN 978-5-7731-0758-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93264.html>

3. Организация самостоятельной работы обучающихся: методические указания для студентов, осваивающих основные образовательные программы высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры: методические указания / сост. В.Н. Почечихина, И.Н. Крючкова, Е.И. Головина, В.Р. Демидов; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». – Воронеж, 2020. – 14 с.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

– Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>

– Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) –
<http://www.rupto.ru/>.

– Госкомстат России– <http://www.gks.ru>

– Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>

– Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.ru>

- <http://mevriz.ru/> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

- <http://www.rjm.ru/>Журнал «Российский журнал менеджмента»

- <http://ibcm.biz/> управление изменениями

- https://www.kpms.ru/Implement/Qms_changes.htm управление изменениями

- <https://negoexpert.com/changemanagement-models> популярные методологии

управления изменениями

- <https://upr.ru/article/kak-upravlyat-izmeneniyami-v-kompanii/> управляем

предприятием

Информационно-справочные системы:

– Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

– <http://window.edu.ru>

– <https://wiki.cchgeu.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU - <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

– Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.ru>

– База данных по экономическим дисциплинам: <http://economicus.ru>

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>

– «Экономические исследования» ЦБ России - https://www.cbr.ru/ec_research/

– AUP.RU – Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- <http://www.ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека

- www.edu.ru (федеральный портал «Российское образование»)

- <http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека

- <http://mevriz.ru/> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

- <http://www.rjm.ru/> Журнал «Российский журнал менеджмента»

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

– Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ

ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая демонстарционным оборудованием мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа материалов.

Аудитории для практических занятий.

Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованными специализированной мебелью для студентов и преподавателя, оборудованные техническими средствами обучения: компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно образовательную среду университета, мультимедиа-проектором, экраном.

Помещение для самостоятельной работы, укомплектованное специализированной мебелью, оборудованное техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Управление изменениями» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков в области управления изменения и применения методов сопротивления организационных изменений. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.

<p>Практическое занятие</p>	<p>Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
<p>Подготовка к промежуточной аттестации</p>	<p>Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.</p>

6 Лист регистрации изменений

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
1	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	30.08.2018	
2	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2019	
3	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2020	
4	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2021	
5	Актуализирован перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины	31.08.2021	