

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Елабужский институт (филиал)
Факультет экономики и управления



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление изменениями Б1.В.05

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Логистика

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

Автор(ы): Кузнецов М.С.

Рецензент(ы): Осадчий Э.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Гапсаламов А. Р.

Протокол заседания кафедры No ___ от "___" _____ 20__ г.

Учебно-методическая комиссия Елабужского института КФУ (Факультет экономики и управления):

Протокол заседания УМК No ___ от "___" _____ 20__ г.

Содержание

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

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Кузнецов М.С. (Кафедра экономики и менеджмента, Факультет экономики и управления), MSKuznecov@kpfu.ru

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании
ПК-18	владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен демонстрировать способность и готовность:

1. Должен знать:

- теоретические основы формирования организационной культуры предприятия,
- природу возникновения сопротивления организационным изменениям,
- технологии управления изменениями в организации;
- формы и методы управленческих воздействий;
- принципы стратегического управления в современных организациях.

2. Должен уметь:

- анализировать общие проблем управления изменениями в организации;
- формировать цели организационных изменений;
- разрабатывать план преодоления сопротивления изменениям;
- использовать информационные технологии в управленческой деятельности;
- оценивать эффективность деятельности по управлению изменениями.

3. Должен владеть:

- методами комплексной диагностики организаций, методами преодоления дискретных и спонтанных изменений;
- набором методов и инструментов управления организационными изменениями;
- способами построения и эффективного функционирования организаций;
- методами анализа возможностей современных ИТ в управленческой деятельности;
- современными подходами к мотивации исполнительской деятельности.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.05 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Логистика)" и относится к вариативной части.

Осваивается на 4 курсе в 7 семестре.

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

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

Контактная работа - 14 часа(ов), в том числе лекции - 6 часа(ов), практические занятия - 8 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 90 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 4 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 7 семестре.

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

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

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Закономерности организационного развития	7	1	1	0	15
2.	Тема 2. Теоретические основы управления изменениями	7	1	1	0	15
3.	Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	7	1	1	0	15
4.	Тема 4. Основные стратегии организационных изменений	7	1	1	0	15
5.	Тема 5. Реструктуризация бизнес - процессов организации	7	1	2	0	15
6.	Тема 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов	7	1	2	0	15
	Итого		6	8	0	90

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Закономерности организационного развития

Особенности изменения и развития организации. Концепция и модели жизненного цикла организации, изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями

Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Принятие решений при управлении изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений. Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений

Взаимосвязь понятий "процесс изменения", "потенциал изменения" и "стратегия изменения". Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений. Эволюция концепции "стратегия". Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель "5 сил конкуренции" М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). "Метод 8D для командного решения проблем". Стандарты ISO.

Тема 5. Реструктуризация бизнес - процессов организации

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.

Тема 6. Инжиниринг и 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. Концепция и процесс управления организационными знаниями (КМ). Цикл обучения Колба. Типы стратегий обучения в организации. Система управления знаниями и организационным обучением. Принципы развития организации на основе управления знаниями. Концепция и основные черты обучающейся/ научающейся организации (learning organization). Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад).

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

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

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

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

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

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

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

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

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

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

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

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

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

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 7			
	<i>Текущий контроль</i>		

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
1	Устный опрос	ПК-18 , ПК-15 , ПК-6	1. Закономерности организационного развития 2. Теоретические основы управления изменениями 3. Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления 4. Основные стратегии организационных изменений 5. Реструктуризация бизнес - процессов организации 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов
2	Реферат	ПК-6 , ПК-18 , ПК-15	1. Закономерности организационного развития 2. Теоретические основы управления изменениями 3. Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления 4. Основные стратегии организационных изменений 5. Реструктуризация бизнес - процессов организации 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов
3	Тестирование	ПК-6 , ПК-18 , ПК-15	1. Закономерности организационного развития 2. Теоретические основы управления изменениями 3. Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления 4. Основные стратегии организационных изменений 5. Реструктуризация бизнес - процессов организации 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов
Зачет			

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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 7					
Текущий контроль					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Реферат	Тема раскрыта полностью. Продемонстрировано превосходное владение материалом. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы высокая.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрировано хорошее владение материалом. Используются надлежащие источники. Структура работы в основном соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы средняя.	Тема раскрыта слабо. Продемонстрировано удовлетворительное владение материалом. Используются источники и структура работы частично соответствуют поставленным задачам. Степень самостоятельности работы низкая.	Тема не раскрыта. Продемонстрировано неудовлетворительное владение материалом. Используются источники недостаточны. Структура работы не соответствует поставленным задачам. Работа несамостоятельна.	2
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	3
Зачтено			Не зачтено		

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

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

Семестр 7

Текущий контроль

1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6

Тема 1. Закономерности организационного развития

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, примерные темы:

Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации, изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации.

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, примерные темы:

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. Классические методы управления организационными изменениями. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации.

Тема 3. Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, , примерные темы:

Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, примерные темы:

Взаимосвязь понятий "процесс изменения", "потенциал изменения" и "стратегия изменения". Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, примерные темы:

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. 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. Подходы к реструктуризации организации.

Тема 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов

студентам предлагается самостоятельно подготовить ответы на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов, , примерные темы:

Понятия "процесс", "бизнес-процесс": понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы, принципы и структура реинжиниринга бизнес-процессов.

2. Реферат

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6

1. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации.

2. Анализ готовности организации к изменениям.

3. Подходы и методы управления изменениями.

4. Алгоритм проведения.
5. Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.
6. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.
7. Подходы, принципы и структура реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.
9. Модель изменений К. Левина
10. Теория Е и теория О организационных изменений
11. Алгоритм проведения изменений
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
13. Способы стимулирования поиска новых идей
14. Осуществление изменений.
15. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
16. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
17. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
18. Реструктуризация управления организацией
19. Реинжиниринг бизнес-процессов
20. Классические и современные концепции организационного развития
21. Достоинства и ограничения организационного развития
22. Модели организационного развития
23. Этические проблемы организационного развития.
24. Концепция обучающейся организации
25. Создание обучающейся организации
26. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
27. Сопоставление основных методов управления изменениями
28. Инструменты проведения организационных изменений
29. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
30. Стили проведения изменений в организации.
31. Мониторинг и контроль процесса изменений
32. Формирование команды стратегических изменений
33. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений.
34. Характеристики лидера команды стратегических изменений
35. Формирование инновационной организационной культуры
36. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
37. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями

3. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6

1. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

2. Превращение сообщения в имеющую смысл форму:

- а) совместимость;
- б) информация;
- в) декодирование;
- г) конструирование.

3. Функциональные направления деятельности организации, определяющие ее профиль и специализацию:

- а) основные функции организации;
- б) главные функции организации;
- в) специфические функции организации;
- г) неспецифические функции организации.

4. Представляющий ценность для персонала конечный или побочный итог деятельности, связанный с удовлетворением его актуальных потребностей:

- а) вознаграждение;
- б) опыт;
- в) связи;
- г) конфликт

5. Разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями:

- а) международный;
б) ролевой;
в) вневедомственный;
г) политический.
6. Конфликт, который происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг к другу:
а) ролевой;
б) групповой;
в) межличностный;
г) межорганизационный.
7. Метод Delphi подразумевает:
а) генерирование альтернативных решений путем проведения серии опросов;
б) генерирование идей в процессе свободной дискуссии;
в) подражание успешным действиям окружающих;
г) исследование индивидов и групп в организациях.
8. Процесс выработки совместного решения в тех случаях, когда у заинтересованных сторон разные предпочтения:
а) конфликт;
б) совещание;
в) переговоры;
г) управление.
9. Автором "Теории ожиданий" является:
а) Р. Хаус;
б) А. Маслоу;
в) К. Альдерфер;
г) В. Врум.
10. Различия в отношении пола, расовой и этнической принадлежности, возраста и физических способностей в организации можно определить как:
а) демографические различия;
б) разнообразие рабочей силы;
в) социальное разнообразие;
г) этнографические различия.
11. Теории, описывающие различные потребности, которые могут мотивировать индивидуальное поведение:
а) содержательные;
б) процессуальные;
в) мотиваций;
г) атрибуции.
12. К стратегии запланированных изменений не относится:
а) сила принуждения;
б) рациональное убеждение;
в) разделение власти;
г) спонтанное изменение.
13. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление:
а) практически любое;
б) вызывает только у подчиненных;
в) при эффективном управлении не вызывает никакого;
г) нет, не любое, а только разрушающее традиции.
14. Действия руководителя организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:
а) присвоить себе авторство этих изменений;
б) погасить инициативу;
в) провести анализ предлагаемого изменения и принять решение;
г) всячески содействовать инициативе подчиненных.
15. "Открытые" проблемы проявляют себя в:
а) дружелюбии;
б) взаимопомощи;
в) конфликтах;
г) созидании.
16. Развитие отрасли региона - это ... количественных и качественных показателей отрасли региона
а) улучшение
б) изменение
в) ухудшение
17. Расширенное воспроизводство товаров и услуг - это ?

- а) возобновление производства в возрастающих размерах
- б) возобновление производства в неизменных размерах
- в) рост объемов производимой продукции
- г) рост валового регионального продукта

18. Наиболее общие отношения между производительными силами и территорией представляют собой ... размещения

- а) принципы
- б) закономерности
- в) факторы

19. Директивная стратегия организационных изменений используется:

- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- д) при решении технических проблем

20. Стратегия соучастия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- д) при решении технических проблем

21. Нормативная стратегия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при решении технических проблем
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

22. Переговорная стратегия организационных изменений используется:

- а) при решении технических проблем при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

23. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления:

- а) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- б) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

24. Факторами выбора стратегии являются:

- а) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
- б) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- в) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- г) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

25. Модели процесса организационных изменений::

- а) противоречат друг другу
- б) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- в) могут иметь разное количество этапов

26. Модель процесса организационных изменений:

- а) набор математических формул
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) в практике управления изменениями не используется

27. Знание моделей процесса организационных изменений:

- а) представляет интерес для ученых
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для студентов
- г) имеет практическое и теоретическое значение

28. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

- а) управляемости и творчества
- б) умение привлекать и реализовывать новые идеи
- в) гибкости и контролируемости
- г) организованности и слаженности
- д) миссии и цели

29. Вторая стадия жизненного цикла организации ? это:

- а) упадок
- б) юность
- в) младенчество
- г) бюрократизация
- д) аристократизм

30. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:

- а) 3 этапа
- б) 4 этапа
- в) 6 этапов
- г) 8 этапов
- д) 10 этапов

31. Авторами теории Е и теория О организационных изменений является:

- а) Г. Эмерссон и Г. Гант
- б) М. Бир и Н. Нориа
- в) Ф. Котлер и П. Дракер
- г) Ф. Тейлор и А. Файоль

32. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена:

- а) Коттером
- б) Грейнером
- в) Мильнером
- г) Левином

33. Модель К. Левина "Анализ поля сил":

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает основные этапы проведения изменений

34. Модель ?EASIER? состоит из:

- а) 3 элементов
- б) 5 элементов
- в) 6 элементов
- г) 10 элементов

34. Модель Кемерон и Грина:

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- в) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- г) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

35. Модель Коттера:

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) расширяет модель К. Левина подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

Зачет

Вопросы к зачету:

1. Особенности изменения и развития организации.
2. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
3. Концепция и модели жизненного цикла организации, изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
4. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Анализ готовности организации к изменениям.
8. Подходы и методы управления изменениями.
9. Компоненты процесса преобразований.

10. Классические методы управления организационными изменениями.
11. Принятие решений при управлении изменениями в организации.
12. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления.
13. Алгоритм проведения организационных изменений.
14. Взаимосвязь понятий "процесс изменения", "потенциал изменения" и "стратегия изменения".
15. Элементы стратегии изменения.
16. Виды стратегий изменений.
17. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
18. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
19. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.
20. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
21. Подходы к построению организационных структур.
22. Подходы к реструктуризации организации.
23. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.
24. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
25. Подходы, принципы и структура реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Диагностика и изменение организационной культуры на основе "обучения" организации.
27. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры.
28. Роль "непрерывного обучения организации" в процессе организационных изменений.
29. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание.
30. Теория создания организационного знания.
31. Индивидуальное и организационное обучение.
32. Бенчмаркинг.
33. Этапы бенчмаркингового проекта.
34. Концепция "шесть сигм" как инструмент управления изменениями.
35. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

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

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

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 7			
Текущий контроль			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	20

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Реферат	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты реферата оцениваются также ораторские способности.	2	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	3	20
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

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

7.1 Основная литература:

1. Згонник Л. В. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : Учебник / Л. В. Згонник. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2015. - 208 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513264>
2. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 286 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=390622>
3. Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=142683&spec=1>

7.2. Дополнительная литература:

1. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=510072>
2. Блинов О.А. Управленческое консультирование / Блинов А.О., Дресвянников В.А. - М.: Дашков и К, 2018. - 212 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=415014>
3. Салихова И.С. Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний / Салихова И.С. - М.: Дашков и К, 2015. - 147 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=557937>

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

Институт статистических исследований и экономики знаний - <https://issek.hse.ru>
 Министерство экономического развития Российской Федерации - <http://economy.gov.ru/minec/main>
 Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>В начале лекции необходимо уяснить цель, которую лектор ставит перед собой и студентами. Важно внимательно слушать лектора, отмечать наиболее существенную информацию и кратко записывать ее в тетрадь. Сравнить то, что услышано на лекции с прочитанным и усвоенным ранее, укладывать новую информацию в собственную, уже имеющуюся, систему знаний.</p> <p>По ходу лекции важно подчеркивать новые термины, устанавливать их взаимосвязь с понятиями, научиться использовать новые понятия в процессе доказательства теорем и решения задач.</p> <p>Необходимо очень тщательно вслед за лектором делать рисунки, чертежи, графики, схемы. Если лектор приглашает к дискуссии, необходимо принять в ней участие.</p> <p>Если на лекции студент не получил ответа на возникшие у него вопросы, необходимо в конце лекции задать их лектору. Дома необходимо прочитать записанную лекцию, подчеркнуть наиболее важные моменты, составить словарь новых терминов, составить план доказательства каждой теоремы и перечислить все используемые при ее доказательстве утверждения.</p>
практические занятия	<p>Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Студент делает доклад, в ходе которого оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.</p>
самостоятельная работа	<p>Приступая к самостоятельной работе, необходимо получить следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цель изучения конкретного учебного материала; - место изучаемого материала в системе знаний, необходимых для формирования специалиста; - перечень знаний и умений, которыми должен овладеть студент; - порядок изучения учебного материала; - источники информации; - наличие контрольных заданий; - форма и способ фиксации результатов выполнения учебных заданий; - сроки выполнения самостоятельной работы. <p>Эта информация представлена в учебно-методическом комплексе дисциплины.</p> <p>При выполнении самостоятельной работы рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> - записывать ключевые слова и основные термины, - составлять словарь основных понятий, - составлять таблицы, схемы, графики и т.д. - писать краткие рефераты по изучаемой теме. <p>Следует выполнять рекомендуемые упражнения и задания, решать задачи.</p> <p>Результатом самостоятельной работы должна быть систематизация и структурирование учебного материала по изучаемой теме, включение его в уже имеющуюся у студента систему знаний.</p>
устный опрос	<p>После изучения учебного материала необходимо проверить усвоение учебного материала с помощью предлагаемых контрольных вопросов и при необходимости повторить учебный материал. Устный опрос проводится на практических занятиях. Студенту необходимо системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.</p>
реферат	<p>При написании рефератов в материале следует выделить небольшое количество (не более 5) заинтересовавших Вас проблем и сгруппировать материал вокруг них. Следует добиваться чёткого разграничения отдельных проблем и выделения их частных моментов. В работе необходимо сделать обзор материала в определённой тематической области, либо предложить собственное решение определённой теоретической или практической проблемы, сформулировать выводы. Необходимо соблюдать требования к структуре и оформлению работы.</p>
тестирование	<p>В тестовых заданиях в каждом вопросе - 4 варианта ответа, из них правильный только один. Если Вам кажется, что правильных ответов больше, выбирайте тот, который, на Ваш взгляд, наиболее правильный. Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств, на выполнение выделяется фиксированное время.</p>
зачет	<p>При подготовке к зачету необходимо опираться на лекции, а также на источники, которые разбирались на семинарах в течение семестра. В процессе подготовки к экзамену и зачету необходимо систематизировать, запомнить учебный материал, научиться применять его на практике. Каждый экзаменационный билет содержит два вопроса.</p>

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

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

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

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

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

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

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

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

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Логистика .