

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)
Экономическое отделение



Утверждаю

Заместитель директора
по образовательной деятельности
НЧИ КФУ Н.Д.Ахметов



« _____ » _____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление изменениями

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
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 литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Вячина И.Н. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), INVyachina@kpfu.ru

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

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- как разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития изменений и их реализацию;
- теоретические основы современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

Должен уметь:

- анализировать социально значимые процессы и принимать участие в разработке корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

Должен владеть:

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.03.03 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.02 "Менеджмент (Инновационный менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 3 курсе в 5 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 - 22 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 18 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 77 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 5 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. Понятие и классификация изменений. Сущность и содержание управления изменениями. Современные концепции управления организационными изменениями.	5	1	6	0	26
2.	Тема 2. Сопротивление изменениям. Процесс управления организационными изменениями.	5	1	6	0	25
3.	Тема 3. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации. Социальные последствия организационных преобразований.	5	2	6	0	26
	Итого		4	18	0	77

4.2 Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Понятие и классификация изменений. Сущность и содержание управления изменениями. Современные концепции управления организационными изменениями.

Содержание управления изменениями в организации. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению корпоративными финансами в организации. Виды изменений в деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями.

Тема 2. Сопротивление изменениям. Процесс управления организационными изменениями.

Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень). Причины сопротивления переменам. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы, формы и виды сопротивления организационным изменениям. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы и приемы управления изменениями.

Тема 3. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации. Социальные последствия организационных преобразований.

Понятие организационной культуры. Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: размораживание, проведение изменения, замораживание. Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка эффективности управления корпоративными финансами и программ изменений организации. Инновации в организациях: определение, виды.

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"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

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 5			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ПК-3 , ПК-2	1. Понятие и классификация изменений.Сущность и содержание управления изменениями. Современные концепции управления организационными изменениями. 2. Сопротивление изменениям.Процесс управления организационными изменениями. 3. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.Социальные последствия организационных преобразований.
2	Тестирование	ПК-3 , ПК-2	1. Понятие и классификация изменений.Сущность и содержание управления изменениями. Современные концепции управления организационными изменениями. 2. Сопротивление изменениям.Процесс управления организационными изменениями. 3. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.Социальные последствия организационных преобразований.
3	Реферат	ПК-3 , ПК-2	1. Понятие и классификация изменений.Сущность и содержание управления изменениями. Современные концепции управления организационными изменениями. 2. Сопротивление изменениям.Процесс управления организационными изменениями. 3. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.Социальные последствия организационных преобразований.
	Экзамен	ПК-2, ПК-3	

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 5					
Текущий контроль					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
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
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
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.	3
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	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

Приложение. Развёрнутое содержание оценочных средств - в прикреплённом файле
F_300703215/FOS_B1.V.DV.03.03_Upravlenie_izmeneniyami.pdf

Семестр 5

Текущий контроль

1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3

Темы 1, 2, 3

1. Современный подход к управлению корпоративными финансами в организации.
2. Типология изменений в организации.
3. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
4. Процесс управления изменениями.
5. Общие методы организационных изменений.
6. Методы индивидуальных преобразований:
7. Методы групповых изменений.
8. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.
9. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
10. Ценностные различия механистического и органического типов организаций.
11. Современный подход к управлению организацией на основе изменений.
12. Антикризисное управление изменениями.
13. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.
14. Причины сопротивления переменам.
15. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).
16. Типы, формы и виды сопротивления организационным изменениям.
17. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
18. Методы и приемы управления изменениями.
19. Типология изменений.
20. Изменения личностного поведения в организации.
21. Управление изменением мотивации в организации.
22. Персональное изменение в организации. Управление изменением поведения группы.
23. Модели управления организационными изменениями.
24. Модель "постепенного наращивания".
25. Принципы успешных изменений.
26. Понятие организационной культуры.
27. Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность.
28. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
29. Оценка эффективности управления корпоративными финансами и программ изменений организации.
30. Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии.

2. Тестирование

Темы 1, 2, 3

Темы 1,2,3

1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения ?
 - а) организационные изменения
 - б) ликвидация организации
 - в) пересмотр миссии организации
2. Предвидение событий, инициирование перемен, стремление управлять самой судьбой организации носит . . .
 - а) активный характер
 - б) проактивный характер
 - в) реактивный характер
3. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий носит . . .
 - а) проактивный характер б) активный характер в) реактивный характер
4. Любая организация стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов все это:
 - а) рационализация б) социализация в) профессионализация
5. Рост профессионального уровня ? это . . .

- а) профессионализация б) рационализация в) социализация
6. Рост социального благосостояния организации, расширение сферы услуг, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации ? это . . .
- а) профессионализация б) социализация в) рационализация
7. Радикальное перепланирование бизнеса в целях существенного улучшения его главных показателей ? это . .
- а) организационное развитие б) метод сравнения
в) реинженеринг
8. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий ?
- а) метод сравнения б) реинженеринг
в) организационное развитие
9. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении:
- а) организационное развитие б) наделение полномочиями
в) метод сравнения
10. Метод, фокусирующий внимание на человеческом и социальном аспектах развития, где главное ? раскрытие инициативы и стимулирование самостоятельности каждого сотрудника:
- а) наделение полномочиями б) метод сравнения
в) организационное развитие
11. Метод, который может использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:
- а) метод тренинга б) лекционный метод в) ролевой метод
12. Метод, при котором участники отработывают способы общения между людьми в различных ситуациях:
- а) создание команд б) метод тренинга в) ролевой метод
13. Метод организационного развития, нацеленный на совершенствование деятельности организации:
- а) ролевой метод б) создание команд в) лекционный метод
14. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:
- а) создание команд б) лекционный метод в) дискуссионный метод
15. Перемены, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:
- а) запрограммированные б) незапланированные
в) вынужденные
16. Цель изменений ?
- а) устранить недостатки во внутренней среде организации
б) изменить выпускаемые продукты и структуру в) сократить персонал
г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
17. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
- а) внешние и внутренние
б) логические, социологические, психологические в) внешние, внутренние, психологические
г) низкий профессионализм персонала
18. Правила (принципы) проведения изменений
- а) организация формулирует самостоятельно
б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
19. Типология видов организационных изменений
- а) имеет практическое и теоретическое значение
б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений в) представляет интерес для ученых
г) представляет интерес для студентов
20. Изменения?
- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
в) должны происходить только в кризисных организациях
г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
21. Основные уровни организационных изменений
- а) логический, социологический, психологический
б) закрытый и открытый
в) индивидуальный, групповой, системный
г) внешний и внутренний
22. Знание моделей процесса организационных изменений

- а) имеет практическое и теоретическое значение
 - б) не имеет смысла при планировании изменений
 - в) представляет интерес для ученых
 - г) представляет интерес для студентов
23. Модели процесса организационных изменений
- а) противоречат друг другу
 - б) должны иметь одинаковое количество этапов
 - в) могут иметь разное количество этапов
 - г) должны одновременно использоваться при проведении изменений
24. Модель изменений ?размораживание ? действие ? замораживание? предложена
- а) Коттером
 - б) Левином
 - в) Мильнером
 - г) Грейнером
25. 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

3. Реферат

Темы 1, 2, 3

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.
5. Основные виды изменений в организациях.
6. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
7. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
8. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
9. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
10. Изменения как основа организационного развития.
11. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
12. Инновационный подход к организационному развитию.
13. Цели и стратегия организационных изменений.
14. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
15. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
16. Эффективность организационных изменений.
17. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
18. Стратегии организационных изменений.
19. Контроль в системе управления организационными изменениями.
20. Как руководить процессом преобразований.
21. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
22. Управление процессом сокращения на предприятии.
23. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
24. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
25. Концепция управления организационными изменениями.
26. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
27. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.

Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Понятие, сущность и роль управления изменениями.
2. Современный подход к управлению корпоративными финансами в организации.
3. Типология изменений в организации.
4. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
5. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
6. Цели и объекты преобразований.
7. Основные причины, побуждающие организации к переменам.

8. Подходы к процессу изменений.
9. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
10. Классификация методов организационных изменений (перемен).
11. Организация как объект управления и изменения.
12. Антикризисное управление изменениями.
13. Стратегии управления сокращением организации (по С. Дж. Фримену, К. Д. Кэмерону, А. К. Мишра); сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.
14. Причины сопротивления переменам.
15. Типы, виды и формы сопротивления.
16. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
17. Инновации в организациях: определение, виды.
18. Процесс и принципы нововведений.
19. Методы и приемы управления изменениями.
20. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция,
21. Причины сопротивления изменениям.
22. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
23. Концепция организационного развития.
24. Управление коммуникациями в организации.
25. Системный подход к построению организации.
26. Характеристика основных элементов и связей в организации.
27. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений.
28. Основные компоненты организационных изменений.
29. Условия эффективного проведения организационных изменений.
30. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
31. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений.
32. Проблемы контроля сопротивления и власти в организационных изменениях.
33. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
34. Условия проведения реструктуризации и ее этапы.
35. Управленческие мотивационные стратегии.
36. Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
37. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
38. Концепции реинжиниринга. Этапы проведения реинжиниринга.
39. Управление процессом изменения мотивацией.
40. Управление изменением организационной культурой.
41. Методы изменения организационной культуры.
42. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
43. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
44. Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений.
45. Функции руководителя-преобразователя.
46. Реакция организации на изменения внешней среды.
47. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
48. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.
49. Организационное развитие: программы организационных изменений
50. Оценка программ изменений организации.

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
Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 5			
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	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.	2	20
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.	3	20
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)			

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями и предоставленных доступов НЧИ КФУ;

- в печатном виде - в фонде библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ.

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

Министерство экономики РФ - <http://economy.gov.ru/minec/main>

Справочная система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>

Энциклопедия Википедия - <http://en.wikipedia.org>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>Лекции студентами изучаются очно на занятиях, слушая выступления преподавателя или с применением дистанционных технологий на различных платформах - Виртуальная аудитория, MS TeamsВ ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.</p> <p>Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.</p>
практические занятия	<p>Практическое или лабораторное занятие подразумевает несколько видов работ: подготовку сообщения на заданную тему, участие в обсуждении проблемы, затронутой сообщением, выполнение контрольных и тестовых заданий, решение задач по предложенным темам. Сообщение должно занимать по времени не более 5 минут. Основным видом работы на семинаре - участие в обсуждении проблемы. Принципиальной разницы между подготовкой сообщения и подготовкой к обсуждению не существует. Отличие состоит в более тщательной работе с готовым материалом - лучшей его организации для подачи аудитории.</p> <p>Подготовка к практическому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий. Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.</p> <p>Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно - в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов, достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника - вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару.</p> <p>Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой - то же чтение, конспектирование, обобщение. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.</p> <p>По окончании практического занятия к нему следует обратиться еще раз, повторив выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе - для этого в течение семинара следует делать небольшие пометки. Таким образом, практическое занятие не пройдет безрезультатно, закрепление результатов занятия ведет к лучшему усвоению материала.</p>
самостоятельная работа	<p>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.</p>
устный опрос	<p>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.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
тестирование	<p>Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств и применением дистанционных технологий (на различных платформах - Виртуальная аудитория, MS Teams ...). Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных дат, имен, событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных исторических явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов. Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться. При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.</p>
реферат	<p>Реферат представляет собой доклад по определённой теме, составленный на основании информации нескольких источников. Реферат зачитывается на семинаре или конференции (тогда он подкрепляется видеопрезентацией), а может быть написан для повышения оценки. Правильно написанный реферат является формой проверки знаний студента/учащегося по темам курса, пропущенных и не отработанных. Реферат - способ получения дополнительных баллов по предмету, при использовании малоизвестной, актуальной литературы по теме. Определяется уровень оригинальности представляемых материалов: процент минимальной уникальности задаётся при выдаче задания. Правильно написанный реферат не должен повторять пропущенную лекцию. На какую тему написан реферат указывается во введении. Можно выделить актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования. Для этого необходимо выделить 3-4 основных тезиса, которые далее получают развитие. Изложение материала основной части должно происходить последовательно, когда каждое предложение или абзац логически вытекают из предыдущего. Нарушение такой последовательности ухудшает восприятие материала. Писать работу лучше по разделам, а не сразу от начала до конца. Так легко потерять основную мысль, текст оказывается непоследовательным и невнятным для понимания. Перед окончательным оформлением работы исполнителю целесообразно проверить, не нужно ли повысить уникальность. Используются сервисы Антиплагиат.ru, Etxt: они доступны онлайн, бесплатны, отличаются надёжностью.</p> <p>Оформление реферата:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульный лист. 2. Форма задания. 3. Пояснительная записка. 4. Содержательная часть домашнего задания. 5. Выводы. 6. Список использованной литературы. <p>Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную работу автора, позволяет судить о степени фундаментальности данной работы. В список должны быть включены только те источники, которые автор действительно изучил.</p>
экзамен	<p>Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам или в виде тестов с применением дистанционных технологий на различных платформах (Виртуальная аудитория, MS Teams ...), в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.</p>

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

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 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе "Инновационный менеджмент".

Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

Основная литература:

1. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник/ А.Т. Зуб - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/510072> (дата обращения: 23.07.2020). - Текст : электронный.
2. Кожевина О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-009813-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/536035> (дата обращения: 14.09.2020). - Текст : электронный.
3. Управление инновационной деятельностью : учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов [и др.]. - Москва : Прометей, 2018. - 354 с. - ISBN 978-5-907003-35-4. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907003354.html> (дата обращения: 24.06.2020). - Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Блинов А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091830> (дата обращения: 14.09.2020). - Текст : электронный.
2. Резник С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. - 3-е изд., перераб и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 382 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-100342-8. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/542710> (дата обращения: 24.06.2020). - Текст : электронный.
3. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях / Б.Н. Герасимов. - Москва : Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/526860> (дата обращения: 24.06.2020). - Текст : электронный.
4. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 204 с. - ISBN 978-5-394-03551-7. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091569> (дата обращения: 14.09.2020). - Текст : электронный.

Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2020

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

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.