**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет экономики недвижимости**

**Кафедра Управления недвижимостью, проблем землепользования в ЖКХ**

УТВЕРЖДЕНА
заседанием кафедры Управления недвижимостью,
проблем землепользования и ЖКХ
Протокол № _____
от «__» _____ 201__ г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Б1.В.ОД.12 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки
38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль):
Менеджмент недвижимости

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Год набора – 2018

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**

Д.э.н., профессор Минченкова О.Ю.

Заведующий кафедрой Управления недвижимостью, проблем землепользования и ЖКХ, д.экон. наук, к.т.н., профессор Е.И. Богомольный

## СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

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

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующими профессиональными компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|---|---|---|---|
| ПК-10 | Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | ПК-10.2 | Способность реализовывать комплекс теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющий разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений. |

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.12 «Управление изменениями» у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---|---|---|
| С/01.6 - Обеспечение результативной работы управляющей организации<br>С/02.6 - Разработка планов и графиков проведения работ по технической эксплуатации и обслуживанию общего имущества многоквартирного | ПК-10.2 | **на уровне знаний:** виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск – менеджмента<br>**на уровне умений:** анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, разрабатывать программы осуществления |

| | | |
|---|---|---|
| дома<br>С/03.6 - Разработка мероприятий по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасного проживания и энергоэффективности в многоквартирном доме<br>С/04.6 - Координация действий между собственниками, подрядными и ресурсоснабжающими организациями по вопросам эксплуатации и обслуживания общего имущества многоквартирного дома С/04.6<br>Направлена на формирование трудовых функций по управлению деятельностью строительной организации, включающих профессиональные действия по определению стратегических целей строительной организации, средств и способов их достижения, разработке и представлению для утверждения собственникам имущества организации стратегии строительной организации, стратегическому и оперативному | | организационных изменений и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею<br>**на уровне навыков:** управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль), методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации; современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов; современными методами анализа, планирования и расчета рисков |

| | | |
|---|---|---|
| проектированию и планированию деятельности строительной организации организации | | |

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы**

**Объем дисциплины в структуре ОП ВО**

Общая трудоемкость по дисциплине составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

| **Вид учебных занятий и самостоятельная работа** | | **Объем дисциплины, час.** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Всего** | **Семестр (триместр), курс** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 6 | | | | |
| **Очно-заочная форма обучения** | | | | | | | | | | | | |
| **Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:** | | ***68*** | | | | | | ***68*** | | | | |
| лекционного типа (Л) | | ***34*** | | | | | | ***34*** | | | | |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР) | | | | | | | | | | | | |
| практического (семинарского) типа (ПЗ) | | ***34*** | | | | | | ***34*** | | | | |
| **Самостоятельная работа обучающихся (СР)** | | ***36*** | | | | | | ***40*** | | | | |
| **Промежуточная аттестация** | **форма** | ***Э*** | | | | | | ***Э*** | | | | |
| | **час.** | ***36*** | | | | | | ***36*** | | | | |
| **Общая трудоемкость (час. / з.е.)** | | ***144/4*** | | | | | | ***144/4*** | | | | |

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Управление изменениями» входит в вариативную часть дисциплин образовательной программы Б1.В.

Дисциплина изучается в 6-м семестре.

По дисциплине осуществляется итоговый контроль в форме экзамена.

Содержание данной дисциплины опирается на содержание дисциплин: «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» (индекс (Б1.Б.13), «Маркетинг» (индекс (Б1.Б.14), «Эконометрика» (Б1.В.ОД.4) и выступает опорой для прохождения преддипломной практики Б2.П.3.

**3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

## Структура дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | | |
| ***Очно-заочная форма обучения*** | | | | | | | |
| Тема 1 | Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями | 20 | 6 | | 6 | 8 | |
| Тема 2 | Методологические основы управления организационными изменениями | 30 | 10 | | 10 | 10 | Д |
| Тема 3 | Системный подход к управлению изменениями | 18 | 6 | | 6 | 6 | КР |
| Тема 4 | Технология управления организационными изменениями | 18 | 6 | | 6 | 6 | КР |
| Тема 5 | Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации | 22 | 6 | | 6 | 10 | КР |
| Промежуточная аттестация | | **36** | | | | | экзамен |
| | Всего: | **144** | **34** | | **34** | **40** | |

**Формы текущего контроля: опрос (О), эссе (Э), вопросы к лекции (ВЛ), дискуссия (Д), самостоятельная работа (СР), индивидуальная творческая работа (ТР), реферат (Р), самостоятельная расчетная работа (РР), контрольная работа (КР).*

## Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 1 | Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями | Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка. |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 2 | Методологические основы управления организационными изменениями | 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 | Системный подход к управлению изменениями | 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 4 | Технология управления организационными изменениями | Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы |
| Тема 5 | Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации | 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. |

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.12 «Управление изменениями» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа:

- лекция-визуализация, проблемная лекция;

при проведении занятий семинарского типа:

- дискуссии (обсуждение);
- контрольные работы.

при проведении экзамена:

- тестирование.

4.1.2. Экзамен с использованием метода «тестирование»

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

**Вопросы для дискуссий (обсуждения)**

1) Почему необходимо системное мышление при принятии стратегических решений?
2) Каковы основные особенности организационного развития?
3) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием» и «адаптивное управление»?
4) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
5) Дать характеристику процесса организационного развития.
6) Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?
7) Каковы достоинства и ограничения организационного развития?
8) Чем отличается управление стратегическими изменениями от других видов управленческой деятельности?
9) Какие знания и навыки необходимы для управления развитием организации?
10) Опирается ли организационное развитие на достижения и методы поведенческих наук?
11) Почему стратегия развития является многоуровневой?
12) Как взаимосвязаны компоненты организационных изменений?
13) Как связаны способность к адаптации и конкурентоспособность организации?
14) Что может послужить стимулом для перемен?
15) Из каких этапов состоит процесс управления изменением объекта?
16) По каким критериям классифицируются изменения?
17) Как осуществляется процесс «перехода» из существующего состояния организации в желаемое?
18) Какая роль принадлежит деловой этике и культуре управления в успешности управления изменениями?
19) Расскажите о моделях организационных изменений: этапы, стадии, характерные черты, практическое применение.
20) Чем характеризуются цели развития организации?
21) Какие основные способы можно использовать для закрепления осуществленных изменений?
22) Каковы решающие факторы успеха при управлении сложными изменениями?
23) Какие трудности сопровождают осуществление организационного развития?
24) Какая роль принадлежит консультанту при управлении развитием и изменением?
25) Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
26) На каких принципах основывается процесс успешных изменений?
27) Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?
28) Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?

29) Что понимается под организационным дизайном и какие параметры на него влияют?

30) Какие патологии встречаются в организационных структурах и в организационных отношениях?

31) Как связаны между собой организационный дизайн и организационное проектирование?

32) Почему в условиях изменений наиболее эффективны плоские организационные структуры?

33) Какие факторы управления изменениями направлены на достижение успеха в условиях конкуренции?

34) Как развивать стиль динамического управления?

35) Предложите основные мероприятия, способствующие успеху изменений.

36) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

**Тематика контрольных работ**

1) Сущность организационных изменений.
2) Особенности современных организационных структур.
3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4) Условия и причины организационных изменений.
5) Характеристика видов организационных изменений.
6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
12) Характеристика основных типов организационных изменений.
13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey (*«трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»*).
14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нориа).
16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19) Причины сопротивления изменениям.
20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
23) Типы организационной культуры.
24) Диагностика организационной культуры.
25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.

29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.

30) Научающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

*Контрольная работа* является одной из форм СРС студентов

Цель написания контрольной работы состоит в том, чтобы научиться пользоваться различными источниками и специальной литературой для систематизации знаний и извлечения необходимой информации, развить умение популярно излагать сложные вопросы, совершенствовать навыки анализа и систематизации изученного материала.

Контрольная работа должна включать два теоретических вопроса из списка «Тематика контрольных работ», представленного в данном разделе.

При разработке теоретических вопросов работа студента методически строится следующим образом:

1) подбор литературы по выбранной теме;
2) изучение состояния вопроса и библиографический обзор;
3) собственно написание работы.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- содержание;
- введение (объединяющее актуальность изучения обеих выбранных тем);
- изложение основного содержания темы;
- заключение (с учётом обеих рассмотренных тем);
- список использованных источников (не менее 15 источников).

Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению контрольных работ (СТО 1.005-2007), и носить аналитический характер.

Студент формирует выбор вопросов для выполнения контрольной работы в соответствии с последней цифрой/цифрами номера своей зачётной книжки. Например, если номер зачётной книжки БМН11-06124, то студент выбирает вопросы №4 и №14, №4 и №24 или №14 и №24. Если две цифры номера зачётной книжки 00, 10, 20, 30 и т.д., то студент выбирает вопросы №10 и №20, №10 и №30 или №20 и №30.

## Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов

### Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Становление теории управления организационным развитием: предмет, объект, методы. Предмет и метод управления организационными изменениями. Становление теории управления развитием как фундаментальной основой организационных изменений. Организация как социально-экономическая система. Управление изменениями организации в системе научных концепций.

**Вопросы для самопроверки**

1) К чему сводится философия организационного развития?
2) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
3) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
4) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
5) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
6) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
7) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?

8) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?

9) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

**Тема 2. Реформирование организации в контексте сложившейся корпоративной культуры**

Понятие о корпоративной культуре. Модель корпоративной культуры Э. Шайна. Функции корпоративной культуры и их диалектика. Методы диагностики корпоративной культуры. Методы формирования (изменения) корпоративной культуры. Общие черты российских организаций, сдерживающие и стимулирующие развитие особенности национальной бизнес культуры.

**Вопросы для самопроверки**

1) Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.

2) Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?

3) Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?

4) Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

**Тема 3. Условия и факторы успешности управления организационными изменениями**

Личные и организационные факторы успешной управленческой деятельности. Главные требования к руководителю и факторы результативности его работы. Компетенции организационных «реформаторов» (личные характеристики, особые навыки, особый опыт, специальные знания). Основные элементы культуры управленческого труда и формирование управленческого поведения на основе социально-правовой ответственности.

**Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины**

Контрольные вопросы для самопроверки знаний дают студенту возможность оценить свою подготовленность по конкретной теме, определить степень своей готовности к изучению следующей темы и направлены на решение следующих задач:

– проверка понимания понятийного аппарата учебной дисциплины;
– воспроизведение фактического материала;
– раскрытие причинно-следственных, временных и других связей определяющие успешность организационных изменений;
– выделение главного, сравнение, доказательство, конкретизация;
– обобщение и систематизация знаний по дисциплине.

**Раздел 1**

1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?

2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?

3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?

4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?

5) К чему сводится философия организационного развития?

6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?

7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?

8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?

9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.

10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?

11) Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?

12) Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?

13) К чему сводится философия организационного развития?

14) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.

15) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?

16) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?

17) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?

18) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?

19) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?

20) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?

21) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

**Раздел 2**

1) Какие цели развития существуют в организации?

2) Что является основной целью бизнеса?

3) Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?

4) В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?

5) Дать описание дереву целей управления развитием организации.

6) Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?

7) Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.

8) Как связаны идеология, ценности и принципы организации?

9) Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?

10) Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.

11) Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?

12) Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?

**Раздел 3**

1) Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?

2) Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?

3) Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?

4) Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.

5) Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?

6) Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?

7) Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?

8) Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?

9) Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?

**Раздел 4**

1) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?

2) Каковы составляющие «потенциала изменения»?

3) Какие виды изменений вы знаете?

4) Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?

5) Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

**Раздел 5**

1) Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?

2) Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.

3) Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?

4) Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?

5) Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?

6) В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?

7) Почему управление обучением – новая роль руководителя (менеджера)?

8) Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?

9) Что означает быть самообучающейся организацией?

10) Является ли компетентность качеством личности?

11) Какие факторы являются решающими для эффективности управления?

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Формируемые компетенции

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|---|---|---|---|
| ПК-10 | Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей | ПК-10.2 | Способность реализовывать комплекс теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющий разрабатывать |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | путем их адаптации к конкретным задачам управления | | перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений. |

**4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| ПК-10.2 | Владеет навыками формировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию<br>Знает подходы к постановке цели и формулировке задач, связанных с реализацией профессиональных функций<br>Владеет навыками разработки программы осуществления организационных изменений | Умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования<br>Умеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею |

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

**Перечень тем для подготовки к экзамену**

1. Системный подход к построению организации.
2. Характеристика основных элементов и связей в организации.
3. Влияние внешней среды на формирование организации.
4. Внешние причины организационных изменений.

5. Цели развития организации.
6. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений.
7. Основные компоненты организационных изменений.
8. Условия эффективного проведения организационных изменений.
9. Причины сопротивления изменениям.
10. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
11. Методы преодоления сопротивления изменениям.
12. Прикладные приемы организационных изменений.
13. Управление по целям.
14. Командообразование.
15. Тренинг на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.
16. Межгрупповое конфронтационное совещание.
17. Препроектирование работ.
18. Организационное зеркало.
19. Построение организационной структуры с использованием различных подходов.
20. Анализ организационной структуры.
21. Условия проведения реструктуризации.
22. Этапы проведения реструктуризации.
23. Процессный подход в анализе организации.
24. Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
25. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
26. Концепции реинжиниринга.
27. Этапы проведения реинжиниринга.

**Примеры тестовых заданий при проведении экзамена**

1.В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели:

• постепенного наращивания

2.Верны ли определения?

А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

• А — да, Б — нет

3. Верны ли определения?

А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии

Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии

• А — да, Б — нет

4. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления

Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления

• А — да, Б — нет

5. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации

Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации

• А — да, Б — нет

6. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, — это:

• Положение об организационной структуре

7. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, — это теория Е и теория ...

• О

8.Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, — это:

• коммуникация

9. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде

• постоянно вращающегося колеса

10. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, — это _____ процесса преобразований.

• «Штурманская карта»

11.Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов — это:

• реинжиниринг процесса

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

*Подготовка к лекции* заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

*Подготовка к практическим занятиям:*

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

*Подготовка к экзамену.* К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Обучающиеся обязаны посещать все предусмотренные учебным планом занятия и присутствовать на всех мероприятиях текущего контроля успеваемости, предусмотренных рабочей программы дисциплины.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида. Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента.

Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на экзамене может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на экзамене может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура экзамена может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры экзамена. В таком случае вопросы к экзамену и практическое задание выбираются самим преподавателем.

## 6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети

**"Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### 6.1. Основная литература


1) Блинов А.О. Управление изменениями Дашков и К 2015 http://www.iprbookshop.ru/17599
2) Добреньков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями Академический Проект, Альма Матер 2012 http://www.iprbookshop.ru/36566
3) Коваленко С.П. Управление проектами ТетраСистемс, Тетралит 2013 http://www.iprbookshop.ru/28269


### 6.2. Дополнительная литература


1) Кужева С.Н. Управление изменениями Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского 2011 http://www.iprbookshop.ru/24951
2) Адизес И. Управляя изменениями/ Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
3) Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред.Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.
4) Джумиго Н.А. Менеджмент организации в условиях стратегических изменений/Н.А. Джумиго, О.В. Кожевина. – Барнаул: Изд-во Алт.гос.ун-та, 2009. – 140 с.
5) Мак-Кин Д. Стратегии. пер.с англ./ Д. Мак-Кин. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 247 с.
6) Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
7) Переверзев М.П. Предпринимательство и бизнес: учебник для студентов вузов / М. П. Переверзев, А.М. Лунева; под ред. М. П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.


### 6.3. Нормативные правовые документы

- Конституция РФ
- Закон РФ "Об образовании"
- Гражданский кодекс РФ

### 6.4. Интернет-ресурсы и справочные системы

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

http://www.aup.ru (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
http://www.bcp.ru (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
http://www.businessdecision.ru (портал «Business & Decision»)
http://www.chumanresources.com (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
http://www.cio.com (сайт журнала «Change Management»)
http://www.ecsocman.edu.ru (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)
http://www.gpronline.ru (сайт журнала «Система совместного управления»)
http://www.hbr.com, http://www.hbr-russia.ru (сайт журнала «Harvard Business Review»)
http://www.institutiones.com (сайт журнала «Экономический портал»)
http://www.mckinsey.com/russianquarterly (сайт журнала «Вестник McKinsey»)

http://www.mckinseyquarterly.com (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)
http://www.quality.eup.ru (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)
http://www.strategy-business.com (сайт журнала «Strategy & Business»)

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg
EBSCO Publishing
eLIBRARY.RU
Emerging Markets Information Service
Google Scholar (Google Академия)
IMF eLibrary
JSTOR

New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь
OECD iLibrary
Oxford Handbooks Online
Polpred.com Обзор СМИ
Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;
SCOPUS
Web of Science
Wiley Online Library
World Bank Elibrary
Архивы научных журналов NEICON
Интернет-сервис «Антиплагиат»
Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»
ЭБС Издательства "Лань"
ЭБС Юрайт
Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»