МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

УТВЕРЖДАЮ
Директор департамента образования
_____ П. Е. Троян
«___» _____ 20__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**
Направление подготовки / специальность: **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль) / специализация: **Финансовый менеджмент**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**
Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**
Курс: **3**
Семестр: **6**
Учебный план набора 2015 года

Распределение рабочего времени

№	Виды учебной деятельности	6 семестр	Всего	Единицы
1	Лекции	36	36	часов
2	Практические занятия	36	36	часов
3	Всего аудиторных занятий	72	72	часов
4	Самостоятельная работа	144	144	часов
5	Всего (без экзамена)	216	216	часов
6	Общая трудоемкость	216	216	часов
		6.0	6.0	З.Е.

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2018

Согласована на портале № 32642

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
протокол № 7 от «24» 5 2018 г.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 12.01.2016 года, рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики «___» _____ 20__ года, протокол №_____.

Разработчик:

профессор каф. экономики	_____	А. Г. Буймов
Заведующий обеспечивающей каф. экономики	_____	В. Ю. Цибульникова

Рабочая программа дисциплины согласована с факультетом и выпускающей кафедрой:

Декан ЭФ	_____	А. В. Богомолова
Заведующий выпускающей каф. экономики	_____	В. Ю. Цибульникова

Эксперты:

Доцент кафедры экономики (экономики)	_____	Н. Б. Васильковская
Доцент кафедры экономики (экономики)	_____	Н. В. Шимко

Согласована на портале № 32642

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цели дисциплины

формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими

овладение навыками моделирования бизнес-процессами.

1.2. Задачи дисциплины

– приобретение навыков планирования изменений

– приобретение навыков реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

–

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» (Б1.В.ДВ.5.1) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Менеджмент, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами.

Последующими дисциплинами являются: Современные проблемы экономики, Управление проектами.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– ПК-13 умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

– **знать** закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методы моделирования бизнес-процессов.

– **уметь** определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач

– **владеть** современными инструментарием управления изменениями; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; навыком моделирования бизнес-процессов и использования методоов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		6 семестр
Аудиторные занятия (всего)	72	72
Лекции	36	36
Практические занятия	36	36
Самостоятельная работа (всего)	144	144
Проработка лекционного материала	78	78
Подготовка к практическим занятиям, семинарам	66	66
Всего (без экзамена)	216	216
Общая трудоемкость, ч	216	216

Согласована на портале № 32642

Зачетные Единицы	6.0	6.0

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

Названия разделов дисциплины	Лек., ч	Прак. зан., ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
6 семестр					
1 Изменения в организациях и организационное развитие	6	4	20	30	ПК-13
2 Модели управления организационными изменениями	6	4	20	30	ПК-13
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	6	6	24	36	ПК-13
4 Стратегии осуществления изменений.	4	6	28	38	ПК-13
5 Концепция реинжиниринга.	4	4	32	40	ПК-13
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	6	12	8	26	ПК-13
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	4	0	12	16	ПК-13
Итого за семестр	36	36	144	216	
Итого	36	36	144	216	

5.2. Содержание разделов дисциплины (по лекциям)

Содержание разделов дисциплин (по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов дисциплин (по лекциям)

Названия разделов	Содержание разделов дисциплины по лекциям	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
6 семестр			
1 Изменения в организациях и организационное развитие	Изменения и стабильность. Жизненный цикл и закономерности развития организаций. Готовность к изменениям как условие конкурентоспособности организации. Подходы к изучению изменений. Типы изменений. Трансформационные изменения.Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.	6	ПК-13

Согласована на портале № 32642

	Итого	6	
2 Модели управления организационными изменениями	Модель управления организационными изменениями К. Левина. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнингса. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли. Теории E (Майкл Бир) и O (Нитин Нориа). Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Изменения в контексте организационной культуры.	6	ПК-13
	Итого	6	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Роль личности в организации. Человеческий капитал. Ролевые конфликты. Теория личности. Формально-динамическая модель личности. Подходы к формированию и развитию личности. Типология поведения личности. Деформация поведения личности. Мотивация и результативность. Влияние изменений на поведение группы. Формы и причины сопротивления переменам.	6	ПК-13
	Итого	6	
4 Стратегии осуществления изменений.	Виды стратегий изменений и способы их реализации. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания» Модель «EASIER».Стратегические типы организационных изменений. Понятие реструктуризации.	4	ПК-13
	Итого	4	
5 Концепция реинжиниринга.	Элементы стратегии изменения. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.Основы идентификации, описания, анализа и моделирования бизнес-процессов.	4	ПК-13
	Итого	4	
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Подходы к преодолению сопротивлений. Анализ «силового поля» К. Левина.Создание команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.	6	ПК-13
	Итого	6	
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	«STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©». Бенчмаркинг и его этапы. Концепция «Шесть сигм».Сбалансированная система показателей.Мониторинг проведения организационных изменений.	4	ПК-13
	Итого	4	
Итого за семестр		36	

Согласована на портале № 32642

5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

Наименование дисциплин	№ разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин						
	1	2	3	4	5	6	7
Предшествующие дисциплины							
1 Менеджмент	+	+	+	+			
2 Методы принятия управленческих решений	+	+		+		+	+
3 Управление человеческими ресурсами	+	+	+			+	
Последующие дисциплины							
1 Современные проблемы экономики	+	+		+			
2 Управление проектами	+	+	+	+	+	+	+

5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Компетенции	Виды занятий			Формы контроля
	Лек.	Прак. зан.	Сам. раб.	
ПК-13	+	+	+	Тест, Отчет по практическому занятию, Дифференцированный зачет

6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП.

7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП.

8. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
6 семестр			
1 Изменения в организациях и	Основные концепции Стандарта for Change Management (ACMP).Модели организационного	4	ПК-13

Согласована на портале № 32642

организационное развитие	развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.		
	Итого	4	
2 Модели управления организационными изменениями	Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.	4	ПК-13
	Итого	4	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (О-С-Е-А-N). Окно Джохари.	6	ПК-13
	Итого	6	
4 Стратегии осуществления изменений.	Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.	6	ПК-13
	Итого	6	
5 Концепция реинжиниринга.	Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике.Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов.Диагностика бизнес-процессов.	4	ПК-13
	Итого	4	
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен.Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.Управление стрессом.	8	ПК-13
	Этапы формирования и развития команд. Работа в команде и самоуправляемые команды. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями. Обсуждение результатов тестирования по Белбину. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.	4	
	Итого	12	
Итого за семестр		36	

9. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля

Согласована на портале № 32642

6 семестр				
1 Изменения в организациях и организационное развитие	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	8		
	Итого	20		
2 Модели управления организационными изменениями	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	10	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	10		
	Итого	20		
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	12		
	Итого	24		
4 Стратегии осуществления изменений.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	16		
	Итого	28		
5 Концепция реинжиниринга.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	16	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	16		
	Итого	32		
6 Формирование команд. Процессы проведения изменений	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	4	ПК-13	Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест
	Проработка лекционного материала	4		
	Итого	8		
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE	Проработка лекционного материала	12	ПК-13	Дифференцированный зачет, Тест
	Итого	12		

Согласована на портале № 32642

MANAGEMENT ©».				
Итого за семестр		144		
Итого		144		

10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП.

11. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

11.1. Балльные оценки для элементов контроля

Таблица 11.1 – Балльные оценки для элементов контроля

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
6 семестр				
Дифференцированный зачет	8	8	22	38
Отчет по практическому занятию	8	8	10	26
Тест	12	12	12	36
Итого максимум за период	28	28	44	100
Нарастающим итогом	28	56	100	100

11.2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки представлен в таблице 11.2.

Таблица 11.2 – Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Баллы на дату контрольной точки	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату КТ	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

11.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 11.3.

Таблица 11.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 - 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 - 89	B (очень хорошо)
	75 - 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	65 - 69	
	60 - 64	E (посредственно)
2 (неудовлетворительно) (не	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

Согласована на портале № 32642

зачтено)		

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B/upravlenie-izmeneniyami (дата обращения: 19.06.2018).

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D/upravlenie-izmeneniyami (дата обращения: 19.06.2018).

12.2. Дополнительная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7/upravlenie-izmeneniyami (дата обращения: 19.06.2018).

12.3. Учебно-методические пособия

12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://edu.tusur.ru/publications/6649 (дата обращения: 19.06.2018).

12.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

12.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. www.garant.ru- законы и кодексы Российской Федерации
2. www.consultant.ru- законодательство РФ кодексы и законы в последней редакции.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины и требуемое программное обеспечение

13.1. Общие требования к материально-техническому и программному обеспечению дисциплины

13.1.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с количеством посадочных мест не менее 22-24, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются

Согласована на портале № 32642

демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

13.1.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий

Лаборатория группового проектного обучения "Социально-экономических проблем"

учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа

634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 609 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Рабочие станции на базе Core 2 Duo E6300 (4 шт.);
- Рабочие станции на базе Intel Core i3 3240 (10 шт.);
- Монитор 17.0 Syns Master (14 шт.);
- Портативный компьютер Acer;
- Доска магнитно-маркерная;
- Плазменный экран SAMSUNG-PS50C7HX/BWT;
- Экран на штативе;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2007
- Microsoft Windows 7 Pro
- Консультант Плюс

13.1.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 201 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Состав оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 5 шт.;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися **с нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видео-

Согласована на портале № 32642

техникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися **с нарушениями зрениями** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися **с нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

14. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины

14.1. Содержание оценочных материалов и методические рекомендации

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы в составе:

14.1.1. Тестовые задания

1. Согласование предназначения и миссии организации относится к этапу организационных изменений, который, по Р. Бекхарду, называется...

1) анализ прошлого поведения системы
2) диагностика существующего состояния
3) управление переходом
4) определение будущего состояния

2. Для проведения радикальных изменений в организации на основе постепенного организационного обучения и развития при значительном масштабе вовлечения персонала и значительным временем проведения изменения применима методика, известная под названием …

1) Стратегия восстановления С. Слеттера
2) Системная технология вмешательства
3) Реинжиниринг бизнес-процессов
4) Организационное развитие

3. Корпоративную культуру организации характеризуют ее Ценности, Ритуалы, Нормы, Неформальные связи.

Как вы считаете, какую строку следует добавить к этому списку?

1) Система оплаты труда
2) Структура совещаний
3) Структура карьеры
4) Источники власти

4. Специалисты выделяют три главных цели организационного развития.

Справа записаны четыре цели. Какую из них вы бы убрали из списка главных?

1) Изменение отношения к работе
2) Модификация поведения работников
3) Преодоление страха перед конкурентами
4) Стимулирование к осуществлению необходимых изменений в структуре и политике организации

5. П. Чекланд предложил шесть базовых структурных элементов VOCATE ситуации, без анализа которых невозможно успешно провести планируемые изменения. Буквой О в аббревиатуре VOCATE обозначен один из перечисленных в таблице элементов. Какой именно?

1) Процесс трансформации
2) Потребители, получающие выгоду от изменений
3) Ограничения, накладываемые внешним окружением
4) Владелец изменений, который способен подержать изменения или остановить их

Согласована на портале № 32642

6. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом творческой фазы и этапом управляемого роста?

1) Кризис запретов
2) Кризис бюрократизации
3) Кризис потери контроля
4) Кризис лидерства

7. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом управляемого роста и этапом децентрализации функций управления?

1) Кризис запретов
2) Кризис бюрократизации
3) Кризис потери контроля
4) Кризис лидерства

8. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом децентрализации функций управления и этапом роста через координацию?

1) Кризис запретов
2) Кризис бюрократизации
3) Кризис потери контроля
4) Кризис лидерства

9. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом роста через координацию и этапом роста через сотрудничество?

1) Кризис запретов
2) Кризис бюрократизации
3) Кризис потери контроля
4) Кризис лидерства

10. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Различное восприятие нововведений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

11. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Непонимание последствий изменений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

12. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям.

Согласована на портале № 32642

Одна из них – «Эгоистический интерес». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

13. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Сомнения в технологии проведения изменений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

14. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Приверженность неформальной группе». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

15. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Опасения людей, что они не обладают необходимыми знаниями и навыками». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

16. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Низкая готовность к принятию изменений, опасение сокращений ». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
2) Затягивание сроков проведения изменений
3) Открытое несогласие. Потеря управления
4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

17. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Эгоистический интерес»

1) Переговоры и соглашения
2) Информирование и общение
3) Участие и вовлечение
4) Помощь и поддержка

18. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Непонимание последствий изменений»

1) Переговоры и соглашения
2) Информирование и общение
3) Участие и вовлечение
4) Помощь и поддержка

19. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в слу-

Согласована на портале № 32642

чае, когда причиной сопротивления являются «Сомнения в технологии проведения изменений»

1) Переговоры и соглашения
2) Информирование и общение
3) Участие и вовлечение
4) Помощь и поддержка

20. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Низкая готовность к изменениям»

1) Переговоры и соглашения
2) Информирование и общение
3) Участие и вовлечение
4) Помощь и поддержка

14.1.2. Вопросы для подготовки к практическим занятиям, семинарам

Основные концепции Стандарта for Change Management (ACMP).

Модели организационного развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.

Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).

Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.

Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O-C-E-A-N). Окно Джохари.

Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен.

Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.

Управление стрессом.

Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.

Этапы формирования и развития команд. Работа в команде и самоуправляемые команды. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями. Обсуждение результатов тестирования по Белбину. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике.

Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов.

Диагностика бизнес-процессов.

14.1.3. Вопросы дифференцированного зачета

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
4. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
5. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
6. Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка».
7. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
8. Отказ от старого, реконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
9. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
10. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
11. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
12. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга
13. Модель развития коммерческой организации Л.Грейнера.
14. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
15. Модель Роль личности в организации.

Согласована на портале № 32642

16. Человесеский капитал.
17. Ролевые конфликты.
18. Теория личности.
19. Формально-динамическая модель личности.
20. Создание команды; функциональные и командные роли.

14.2. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 14.

Таблица 14 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами исходя из состояния обучающегося на момент проверки

14.3. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

Согласована на портале № 32642

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Согласована на портале № 32642