

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
 «Московский финансово-юридический университет МФЮА»
 Информация о владельце:
 ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
 Должность: Ректор
 Дата подписания: 26.12.2023 00:21:28
 Уникальный программный ключ:
 672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcd9bc652d927620ac07f8fdabb79
 Рассмотрено и одобрено на заседании
 учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор



О.А. Минаева

личная подпись инициалы, фамилия

« 14 » марта 2022 г.

Протокол № 7 от 14.03.2022

Председатель совета



Г.С. Горшков

инициалы, фамилия

личная подпись

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управление изменениями

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент
 (код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление человеческими ресурсами
 (наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
 (очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	6	7	7

Москва 2022 г.

Год начала подготовки студентов - 2022

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование системных знаний о закономерностях, моделях, формах и методах осуществления изменений в организации, навыков по организации процесса управления изменениями.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> -получение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями; -освоение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений; -изучение форм и методов проведения изменений в организации; -рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам; формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования; -выработка навыков формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> Методы принятия управленческих решений Основы управления персоналом и тайм-менеджмента Психология и педагогика Технология управления коллективами Экономика труда
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<ul style="list-style-type: none"> Мотивация трудовой деятельности персонала Организационная культура Управление коммуникациями

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений			
УК-2.1	Знать: виды ресурсов и ограничений для решения профессиональных задач; основные методы оценки разных способов решения задач; действующее законодательство и правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность	обладает знанием видов ресурсов и ограничений для решения задач по управлению изменениями в организации; основных методов оценки разных способов решения данных задач; знанием действующего законодательства и правовых норм, регулирующих деятельность по управлению изменениями в системе управления человеческими ресурсами и персоналом	Тест

УК-2.2	Уметь: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; использовать нормативно-правовую документацию в сфере профессиональной деятельности	обладает умением проводить анализ поставленных целей и формулировать задач по управлению изменениями в организации; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов данных задач; умением использовать нормативно-правовую документацию в сфере деятельности по управлению изменениями в системе управления человеческими ресурсами и персоналом	Выполнение реферата
УК-2.3	Владеть: методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта, навыками работы с нормативно-правовой документацией	обладает навыками применения методик разработки целей, задач и мероприятий по управлению изменениями в организации; навыками применения методов оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости мероприятий по управлению изменениями; навыками работы с нормативно-правовой документацией в сфере деятельности по управлению изменениями в системе управления человеческими ресурсами и персоналом	Практическое задание
ПК3 Способен осуществлять поиск и отбор кандидатов для трудоустройства их в организацию, проводить маркетинг, деловую оценку и аттестацию персонала			
ПК-3.1	Знать: источники, требования, методы и процессы поиска, привлечения, отбора и оценки кандидатов для трудоустройства их в организацию; требования, технологии, методы и процессы проведения маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала	обладает знанием источников, требований, методов и процессов поиска, привлечения, отбора и оценки кандидатов для трудоустройства их в организацию с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации; знанием требований, технологий, методов и процессов проведения маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации	Тест
ПК-3.2	Уметь: осуществлять процессы поиска, привлечения, отбора и оценки кандидатов для трудоустройства их в организацию, проводить процессы маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала	обладает умением осуществлять процессы поиска, привлечения, отбора и оценки кандидатов для трудоустройства их в организацию с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации; умением проводить процессы маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации	Выполнение реферата

ПК-3.3	Владеть: навыками поиска источников, учета требований и применения технологии и методов ведения процессов поиска, отбора оценки и привлечения кандидатов для трудоустройства их в организацию; навыками учета требований и применения технологий и методов ведения процессов маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала	владеет навыками поиска источников, учета требований и применения технологии и методов ведения процессов поиска, отбора оценки и привлечения кандидатов для трудоустройства их в организацию с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации; навыками учета требований и применения технологий и методов ведения процессов маркетинга, деловой оценки и аттестации персонала с учетом требований и особенностей управления изменениями в организации	Практическое задание
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Природа, источники и необходимость проведения изменений	Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений. Изменения, нововведения, превращения. Источники изменений. Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. Основные особенности организационных изменений. Политика изменений и ее основные принципы. Трудности осуществления изменений в современных условиях.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
2.	Виды изменений	Классификация изменений. Уровни изменений. Взаимосвязь между уровнями изменений. Индивидуальные планы управления улучшением работы. Теории обучения. Влияние индивидуумов на динамику команды. Формирование команды. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

3.	Руководство и лидерство в управлении изменениями	<p>Роль руководства в управлении изменениями. Требования к менеджеру по изменениям. Компетенции менеджера по изменениям. Менеджер и лидер. Необходимость формирования лидерских навыков у менеджеров по изменениям. Особенности мышления лидеров. Ожидание лидеров от высшего руководства. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям: личность лидера, общая ситуация, стиль лидерства и управления. Основные качества лидеров изменений. Типы ситуаций, которые имеют отношение к эффективности лидерских позиций. Подходы к выделению стилей управления.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
4.	Модели управления изменениями	<p>Модели изменений поведения человека. Сравнительная характеристика моделей. Условия, необходимые для изменения мировоззрения и поведения человека. Управление изменениями с помощью моделей человеческих систем. Модели организационных изменений. Цикл изменений. Процесс управления изменениями. Основные этапы процесса управления изменениями: подготовка к изменениям и их планированию, реализация изменений, контроль внедрения изменений и адекватное реагирование.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.3 УК-2.2 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
5.	Подготовка к изменениям и их планированию	<p>Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений. Создание команд по управлению изменениями. Рабочие группы в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. Задачи, которые решаются рабочими группами. Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений. Разработка проекта изменений. Подходы к проектированию изменений. Основные задания проекта изменений. Структура проекта изменений. Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям. Подготовка к внедрению изменений. Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта. Ресурсное обеспечение реализации проекта. Подготовительная работа с персоналом: ознакомление работников с проектом изменений, обучение работников, разработка системы мотивации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

6.	Механизм реализации изменений и их контроль	<p>„Трехмерное пространство" процесса трансформации : "сверху вниз", снизу вверх", "горизонтальная ось" (межфункциональная).</p> <p>Интегрированный подход к реализации изменений.</p> <p>Понятие механизма реализации изменений.</p> <p>Структура механизма реализации изменений.</p> <p>Виды ресурсов предприятия. Потенциал предприятия.</p> <p>Виды компетенций. Понятие ключевых компетенций. Подходы к выявлению ключевых компетенций.</p> <p>Взаимосвязь внутренних условий предприятия.</p> <p>Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений.</p> <p>Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений.</p> <p>Факторы выбора ОСУ. Виды ОСУ. Сравнительная характеристика традиционных и адаптивных ОСУ.</p> <p>Преимущества и недостатки разных ОСУ.</p> <p>Современные направления развития ОСУ.</p> <p>Изменения в ОСУ для наилучшей реализации изменений.</p> <p>Социально-психологическое обеспечение реализации изменений.</p> <p>Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Модели организационной культуры.</p> <p>Виды организационной культуры. Уровни организационной культуры. Первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры. Этика и культура организации. Управление организационной культурой в процессе проведения изменений.</p> <p>Основные принципы успешного изменения культуры. Управленческая составляющая.</p> <p>Подходы к управлению дискретными изменениями И. Ансоффа. Стили проведения изменений по Виханскому.</p> <p>Стратегии осуществления изменений. Подходы к управлению изменениями в зависимости от стиля управления, который используется на предприятии, и степени привлечения работников к осуществлению изменений.</p> <p>Контроль реализации изменений и реагирования.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
----	---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------

7.	Управление сопротивлением изменениям	<p>Природа и феномен сопротивления изменениям. Причины возникновения сопротивления. Симптомы и признаки сопротивления изменениям. Сопротивление и скорость изменений. Сопротивление и власть. Типы работников в зависимости от их отношения к изменениям. Управление изменениями через поведение. Виды сопротивления изменениям. Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы. Формы сопротивления. Свойства сопротивления. Основные стадии сопротивления изменениям. Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления изменениями. Модель управления сопротивлением изменениям. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям. Универсальные методы преодоления сопротивления (информирование и общение, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение). Подходы к управлению сопротивлением стратегическими изменениями.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
8.	Традиционные и современные методы управления изменениями	<p>Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая социосистема, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями П Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

9.	Организационное развитие	<p>Понятие организационного развития. Модель организационного развития. Модель организационного развития Л. Грейнера. Модель развития предприятия согласно теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ). Организационное развитие как сочетания организационно-структурной и социально-психологической составляющей, которые обеспечивают эффективность изменений. Предпосылки и ценности организационного развития: люди как индивидуумы, как члены групп, как члены организации. Концепция организационного развития. Условия организационного развития. Средства достижения организационного развития. Этапы организационного развития.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
10.	Реинжиниринг бизнес-процессов	<p>Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга. Виды реинжиниринга. Бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов. Участники бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Проект реинжиниринга бизнес-процессов, особенности его разработки. Создание карты процесса. Инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы совершенствования процессов. Управление изменениями в реинжиниринге бизнес-процессов.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

11.	Изменения в стратегии предприятия	<p>Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений. Формы стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация. Сущность реструктуризации. Причины реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Формы реструктуризации: усовершенствование, перестройка, реинжиниринг. Проблемы и факторы успеха реструктуризации. Основные этапы реструктуризации. Формы реорганизации: слияние, поглощение, присоединение, разделение, выделение, превращение. Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею. Интеграционные процессы и изменения. Мотивы интеграции. Факторы успеха и провала интеграции. Формы объединений. Процессы диверсификации и изменения. Причины диверсификации. Факторы успеха и провала диверсификации. Способы диверсификации. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений фирмы ADL. Стратегии внедрения изменений в зависимости от состояния предприятия: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестройки, стратегия сокращения и распродажи. Выбор стратегии.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
-----	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 6 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	1	0	3	6
2.	4	1	0	3	6
3.	4	1	0	3	5
4.	5	2	0	3	5
5.	5	2	0	3	5
6.	5	2	0	3	5
7.	4	2	0	2	5
8.	4	1	0	3	5
9.	4	1	0	3	6
10.	4	1	0	3	6
11.	5	2	0	3	6
Промежуточная аттестация					
	4	0	0	0	32

	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	52	16	0	32	92

Форма обучения: очно-заочная, 7 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	5
2.	3	1	0	2	7
3.	3	1	0	2	6
4.	4	2	0	2	6
5.	4	1	0	3	6
6.	4	1	0	3	6
7.	5	1	0	4	6
8.	3	1	0	2	6
9.	3	1	0	2	7
10.	3	1	0	2	7
11.	5	1	0	4	6
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	44	12	0	28	100

Форма обучения: заочная, 7 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	8
2.	2	1	0	1	8
3.	1	0	0	1	9
4.	2	1	0	1	8
5.	1	0	0	1	8
6.	2	1	0	1	8
7.	2	1	0	1	8
8.	1	0	0	1	9
9.	1	0	0	1	9
10.	1	1	0	0	8
11.	1	0	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0

Итого	20	6	0	10	124
-------	----	---	---	----	-----

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся

следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «ПК-3.1»

Вопрос №1 .

Основные уровни организационных изменений

Варианты ответов:

1. индивидуальный, групповой, системный
2. внешний и внутренний
3. логический, социологический, психологический

Вопрос №2 .

Цель изменений

Варианты ответов:

1. сократить персонал
2. устранить недостатки во внутренней среде организации
3. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

Вопрос №3 .

Классификация причин сопротивления изменениям

Варианты ответов:

1. представляет интерес для студентов
2. имеет практическое и теоретическое значение
3. не имеет смысла при планировании изменений

Вопрос №4 .

Аналитическая стратегия организационных изменений используется

Варианты ответов:

1. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
2. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3. при решении технических проблем

Вопрос №5 .

Для анализа и оценки рисков в проектах изменений

Варианты ответов:

1. используется стандартный инструментарий риск-менеджмента
2. используется особый инструментарий
3. используется экспертный анализ

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»

1. Обучение действием как подход к обучению персонала в условиях изменений.
2. Роль лидеров преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
7. Организационные изменения: условия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований?
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.
24. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
25. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате

Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Практическое задание для формирования «ПК-3.3»

Определите команду изменения в изменениях, которые Вы описывали или которые предполагаете осуществить. Охарактеризуйте себя с точки зрения ролей Белбина. Как бы Вы охарактеризовали Вашу технологию формирования команды, какие бывают проблемы и как с ними следует справляться (используйте материал курса)?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

Тест для формирования «УК-2.1»

Вопрос №1 .

Типология видов организационных изменений

Варианты ответов:

1. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
2. имеет практическое и теоретическое значение
3. представляет интерес для студентов

Вопрос №2 .

Модель Коттера

Варианты ответов:

1. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
2. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

3. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

Вопрос №3 .

Для проведения изменений в организации требуется

Варианты ответов:

1. желание руководства
2. наличие проблем
3. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

Вопрос №4 .

Проводник изменений - это

Варианты ответов:

1. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

Вопрос №5 .

Соппротивление изменениям

Варианты ответов:

1. вызывается субъективными причинами
2. результат плохого менеджмента
3. всегда сопутствует любым изменениям

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-2.2»

1. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.
2. Формирование корпоративной культуры.
3. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
4. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
5. Планирование организационных изменений.
6. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
7. Формирование системы управления изменениями в малых предприятиях.
8. Реинжиниринг деятельности торгово-посреднической организации.
9. Внедрение современных информационных технологий в управление организацией.
10. Методы внедрения изменений на предприятиях машиностроения.
11. Разработка системы совершенствования организационной культуры.
12. Развитие системы управления финансовыми потоками.
13. Решение проблемы эффективности в развитии организационной культуры.
14. Применение метода эксперимента в проведении организационных изменений.
15. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.

16. Совершенствование методов мотивации в обеспечение организационного изменения.
17. Разработка стратегии проведения изменений.
18. Анализ условий совершенствования организации.
19. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
20. Совершенствование организации и ориентация на потребителя.
21. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.
22. Оптимизация бизнес-процессов в коммерческих организациях.
23. Совершенствование оперативного управления в процессе эволюционных изменений.
24. Мягкое внедрение организационных изменений.
25. Эффективность организационных изменений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Практическое задание для формирования «УК-2.3»

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений

Тема 2. Виды изменений

5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений

Тема 3. Руководство и лидерство в управлении изменениями

9. Менеджер по изменениям: требования и компетентности
10. Отличия менеджеров и лидеров изменений
11. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
12. Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера изменений
13. Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
14. Стиль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений

Тема 4. Модели управления изменениями

15. Модели изменений поведения человека и их характеристика
16. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
17. Процесс управления изменениями и его этапы

Тема 5. Подготовка к изменениям и их планированию

18. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
19. Организационная диагностика
20. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
21. Разработка проекта изменений
22. Планирование изменений: содержание и особенности

Тема 6. Механизм реализации изменений и их контроль

23. Понятие и содержание механизма реализации изменений
24. Основные составляющие механизма реализации изменений
25. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
26. Организационная составляющая механизма реализации изменений
27. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
28. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
29. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
30. Контроль осуществления изменений и реагирования

Тема 7. Управление сопротивлением изменениям

31. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
32. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
33. Причины сопротивления изменениям
34. Методы преодоления сопротивления изменениям
35. Процедура управления сопротивлением изменениям

Тема 8. Традиционные и современные методы управления изменениями

36. Классификация методов управления изменениями
37. Традиционные методы управления изменениями
38. Современные методы управления изменениями
39. Предельные подходы к управлению изменениями

Тема 9. Организационное развитие

40. Необходимость, сущность и пути организационного развития
41. Модели организационного развития
42. Модель организационного развития И. Адизесса
43. Модель организационного развития Л. Грейнера
44. Теория фазовых трансформаций бизнеса как модель организационного развития
45. Содержание концепции организационного развития

Тема 10. Реинжиниринг бизнес-процессов

46. Управление бизнес-процессами: содержание и понятие
47. Сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов
48. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 11. Изменения в стратегии предприятия

49. Сущность и формы стратегических изменений
50. Реструктуризация как форма организационных изменений
51. Реорганизация предприятия и ее формы
52. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
53. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
54. Интеграционные процессы и изменения
55. Диверсификационные процессы и изменения
56. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации и сокращения деятельности предприятия

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено

Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение) 7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение) 8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение) 9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение) 10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение) 11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение) 12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение) 13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение) 14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение) 15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение) 16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение) 17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение) 18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение) 19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение) 20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение) 21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение) 22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение) 23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение) 24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение) 26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)

Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <ol style="list-style-type: none"> Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Блинов А.О. Угрюмова Н.В.	Управление изменениями	Дашков и К	2020	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/111010.html	по логину и паролю
9.1.2	Згонник Л.В.	Организационное поведение	Дашков и К	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85261.html	по логину и паролю
9.1.3	Элияшева М.И.	Управление изменениями в организации	Сибирский федеральный университет	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/84173.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Добренков В.И. Жабин А.П. Афонин Ю.А.	Современные механизмы управления социальными изменениями	Академический проект	2020	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/110111.html	по логину и паролю
9.2.2	Шермет М.А.	Управление изменениями	Дело	2015	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/51118.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а

также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2022