

# **АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»**

Рабочая программа дисциплины (модуля)

## **Б1.В.ДВ.04.01 «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

<b>Направление подготовки</b>	<i>38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)</i>
<b>Направленность программы (профиль)</b>	<i>Управление бизнесом</i>
<b>Форма обучения</b>	<i>очная, очно-заочная</i>

*Автор–составитель:  
к.т.н., доцент Тимофеев М.И.*

Москва 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 970).

Рецензент: Минченкова О.Ю., доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет».

Рабочая программа дисциплины (модуля) утверждена на заседании кафедры социально-экономических дисциплин АНО ВО «Национальный институт бизнеса».

Протокол №9 от 29.06.2021 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля) согласована в рамках основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы Управление бизнесом с ООО «Алерс Рус», ООО «Татнефть-АЗС-Запад».

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели освоения дисциплины (модуля).....	3
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	6
4.1 Распределение трудоемкости в часах по всем видам аудиторной и самостоятельной работы обучающихся.....	6
4.2 Учебно-тематический план дисциплины (модуля) .....	7
5. Содержание дисциплины (модуля).....	9
6. Планы занятий семинарского типа.....	11
7. Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины.....	17
8. Фонд оценочных средств.....	17
9. Особенности обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	30
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).....	30
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля).....	32
Приложения к рабочей программе дисциплины (модуля)	
Приложение 1. Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины (модуля)	
Приложение 2. Содержание фонда оценочных средств текущего контроля успеваемости по дисциплине (модулю)	

### 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Образовательная цель дисциплины - формирование у обучающихся системы знаний о закономерностях развития организации и влиянии внешней среды как неизбежных причин для проведения изменений в организации, получение знаний об основных подходах к управлению организационными изменениями и изучение особенностей управления персоналом в процессе проведения изменений, формирование стратегического мышления у обучающихся.

Структура дисциплины построена в соответствии с методологией научного познания, и включает в себя: Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости организационных изменений; виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Сущность и концепции управления организационными изменениями; модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях через управление персоналом; алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов организационных изменений; процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов.

Задачи дисциплины:

- сформировать представления об общих принципах поведения организаций в условиях быстро изменяющейся внешней среды;
- участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических

и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

- выработать навыки использования документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки альтернатив и определения конкретной стратегии и тактики проведения изменений в деятельности предприятия;

- сформировать практические навыки разработки управленческих решений, которые должны принимать менеджеры применительно к различным ситуациям, требующим организационных изменений на предприятии;

- сформировать у обучающихся понимание роли выявления недостатков в системе стимулирования персонала, вызывающих сопротивление изменениям.

Воспитательная цель дисциплины – создание условий для активной жизнедеятельности обучающихся, их гражданского самоопределения, профессионального становления и индивидуально-личностной самореализации в созидательной деятельности для удовлетворения потребностей в нравственном, культурном, интеллектуальном, социальном и профессиональном развитии.

Достижению поставленной цели воспитания обучающихся способствует решение следующих задач:

- развитие мировоззрения и актуализация системы базовых ценностей личности;

- приобщение обучающихся к общечеловеческим нормам морали, национальным устоям и академическим традициям;

- воспитание уважения к закону, нормам коллективной жизни, развитие гражданской и социальной ответственности;

- воспитание положительного отношения к труду, воспитание социально значимой целеустремленности и ответственности в деловых отношениях;

- обеспечение развития личности и ее социально-психологической поддержки, формирование личностных качеств, необходимых для эффективной профессиональной деятельности;

- выявление и поддержка талантливых обучающихся, формирование организаторских навыков, творческого потенциала, вовлечение обучающихся в процессы саморазвития и самореализации;

- формирование культуры и этики профессионального общения;

- воспитание внутренней потребности личности в здоровом образе жизни, ответственного отношения к природной и социокультурной среде;

- повышение уровня культуры безопасного поведения;

- развитие личностных качеств и установок, социальных навыков и управленческими способностями.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 «Управление организационными изменениями» относится к Блоку 1. Дисциплины (модуля) (дисциплины по выбору).

2.1 Изучение данной дисциплины проходит на основе освоения дисциплин «Экономика организаций», «Микроэкономика», «Информационные технологии», «Методы оптимальных решений», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент»,

«Маркетинг», «Психология», «Стратегическое планирование и управление», «Разработка управленческих решений».

2.2 Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее.

Результаты освоения дисциплины являются базой для изучения дисциплин «Управление инновациями», «Управление качеством», «Управление маркетингом», «Управление занятостью», «Мотивация трудовой деятельности».

### 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов (ПК-10)	ПК-10.3- Способен анализировать бизнес-процессы, а также осуществлять разработку и внедрение организационных изменений и реорганизацию бизнес-процессов	<p>Знать:</p> <p>Цель, задачи и методы управления организационными изменениями</p> <p>Законодательные требования к документам при осуществлении изменений в практике предприятий</p> <p>Влияние организационной структуры и организационных процессов на эффективность процессов управления бизнесом</p> <p>Уметь:</p> <p>Прогнозировать и планировать управление инновационной стратегией социально-экономического состояния в практике предприятия</p> <p>Анализировать, корректировать и моделировать организационные структуры и их составляющие, а также бизнес-процессы для применения в практической деятельности по организации и управлению бизнесом</p> <p>Оценивать и прогнозировать влияние организационной структуры и организационных процессов на эффективность процессов на предприятии</p> <p>Владеть:</p> <p>Методами анализа и моделирования организационных структур и их составляющих, а также бизнес-процессов для применения в практической деятельности по организации и управлению бизнесом</p> <p>Способностью осуществлять комплексный контроль и коррекцию по ходу внедрения инноваций</p> <p>Методами комплексного контроля по разработке и внедрению новых видов документов, необходимых для эффективного планирования и внедрения инноваций на предприятии</p>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

##### 4.1 Распределение трудоемкости в часах по всем видам аудиторной и самостоятельной работы обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Управление организационными изменениями» составляет 216 часов (6 зачетных единиц)

##### Для очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8, час.
<b>Контактная работа</b>	<b>58,3</b>	<b>58,3</b>
Занятия лекционного типа	24	24
Занятия семинарского типа	32	32
Консультация	2	2
Контактные часы на промежуточную аттестацию в период экзаменационных сессий (экзамен)	0,3	0,3
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>130,7</b>	<b>130,7</b>
Контроль	27	27
Форма промежуточной аттестации		экзамен

##### Для очно-заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 9, час
<b>Контактная работа</b>	<b>34,3</b>	<b>34,3</b>
Занятия лекционного типа	16	16
Занятия семинарского типа	16	16
Контактные часы на промежуточную аттестацию в период экзаменационных сессий (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	2	2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>172,7</b>	<b>172,7</b>
Контроль	9	9
Форма промежуточной аттестации		экзамен

## 4.2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Всего	Контактная работа, час			Самостоятельная ра- бота	Компетенция
			Всего	в том числе			
				Лекции	Семинары		
1	2.	3	4	5	6	7	8
1.	Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости изменений на предприятиях и в организациях.	29,7	9	4*	5*	20,7	ПК-10
2.	Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений в организациях. Сущность и концепции управления организационными изменениями.	32	10	4	6*	22	ПК-10
3.	Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятиях и в организациях.	31	9	4	5*	22	ПК-10
4.	Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях на предприятиях и в организациях через управление персоналом.	32	10	4	6*	22	ПК-10
5.	Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов изменений на предприятиях и в организациях.	31	9	4	5*	22	ПК-10
6.	Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов.	31	9	4	5*	22	ПК-10
	Консультация	2	2				
	Контроль	27	-	-	-	-	-
	Контактные часы на промежуточную аттестацию в период экзаменационных сессий (экзамен)	0,3	0,3	-	-	-	-
	<b>Всего</b>	<b>216</b>	<b>58,3</b>	<b>24/4*</b>	<b>32*</b>	<b>130,7</b>	<b>-</b>

**Примечание:** \*знаком выделены темы, по которым проводятся активные и интерактивные формы обучения

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Всего	Контактная работа, час			Сам. работа	Компетенция
			Всего	в том числе			
				Лекции	Семинары		
1	2.	3	4	5	6	7	8
1.	Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости изменений на предприятиях и в организациях.	34	4	2*	2*	30	ПК-10
2.	Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений в организациях. Сущность и концепции управления организационными изменениями.	35,7	8	4	4*	27,7	ПК-10
3.	Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятиях и в организациях.	34	6	4	2*	28	ПК-10
4.	Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях на предприятиях и в организациях через управление персоналом.	35	6	2	4*	29	ПК-10
5	Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов изменений на предприятиях и в организациях.	34	4	2	2*	30	ПК-10
6	Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес-процессов.	32	4	2	2*	28	ПК-10
	Консультация	2	2				
	Контроль	9					-
	Контактные часы на промежуточную аттестацию в период экзаменационных сессий (экзамен)	0,3	0,3				-
	<b>Всего</b>	<b>216</b>	<b>34,3</b>	<b>16/2*</b>	<b>16*</b>	<b>172,7</b>	<b>-</b>

Примечание: \*знаком выделены темы, по которым проводятся активные и интерактивные формы обучения



## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Тема 1: Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости изменений на предприятиях и в организациях.\***

Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Цели и результаты стратегического управления. Обоснование необходимости изменений при документальном оформлении решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при разработке и внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. Управление изменениями как направление стратегического управления. Понятие адаптации как свойства организации. Вопросы (проблемы), решаемые посредством адаптации для предприятия. Актуальность изучения и применения управления изменениями на российских предприятиях в настоящее время. Организация как система, движущаяся в направлении роста или спада. Характеристика больших организаций. Характеристика малых организаций. Понятие жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла организации. Основные события, происходящие на каждой стадии. Организационные патологии.

\*Примечание: интерактивные формы и методы проведения лекции: - лекция-беседа – форма обучения обучающихся, в рамках которой предполагается вовлечение слушателей в активную беседу с лектором с целью привлечь их внимание к наиболее важным вопросам изучаемой темы посредством обмена мнениями.

**Тема 2. Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений в организациях. Сущность и концепции управления организационными изменениями.**

Понятие организационных изменений. Формы организационных изменений: преобразования, нововведения, инновации, усовершенствования, реинжиниринг бизнес-процессов; проекты и программы. Цели, задачи управления организационными изменениями. Типы организационных изменений: изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и оргструктуре, в культуре. Виды участия в управлении проектом изменений. Концепция управления преобразованиями МакКинзи. Компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения реформ: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы». Области изменений: структура, системы, персонал. Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных организационных изменений.

**Тема 3. Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятиях и в организациях.**

Модель изменений К. Левина. Этапы процесса организационных изменений: размораживание, движение, замораживание. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера. Участие работников в управлении изменениями. Способы распределения власти между различными уровнями организации: разделение

полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий. Модели участия в управлении проектами по инновационным изменениям. Принудительный метод проведения организационных изменений. Метод адаптивных изменений. Управление кризисной ситуацией как «аварийный» метод. Метод «аккордеона» - промежуточный подход к управлению организационными изменениями. Четыре направления проведения преобразования: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление. Этапы проведения перемен: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей.

#### **Тема 4. Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях на предприятиях и в организациях через управление персоналом.**

Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации организационных изменений. Побуждение руководителей организации к проведению организационных изменений. Мотивация руководителей проектов изменений. Понятие сопротивления организации к организационным изменениям. Виды и цели документального оформления инновационных изменений в ракурсе управления персоналом. Виды сопротивления организации к организационным изменениям. Сопротивление персонала к изменениям: понятие, виды, формы проявления. Причины сопротивления персонала к изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Мотивация персонала к изменениям.

#### **Тема 5. Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов изменений на предприятиях и в организациях.**

Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления. Связь стратегии и организационной структуры предприятия. Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой. Алгоритмы участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций для различных стратегических типов организационных изменений.

Организационный анализ компании. Организационная реструктуризация. Модель организационной структуры «как есть». Проектирование организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Разработка «Положения об организационной структуре». Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

#### **Тема 6. Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов.**

Понятие инжиниринга бизнеса (РБП). Понятие реинжиниринга бизнес-процесса. Случаи, при которых оправдано проведение РБП. Цели и задачи РБП. Методики документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес-процессов.

Подходы к оптимизации бизнес-процессов: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса. Принципы РБП. Структура РБП: создание команды реинжиниринга, выявление существующих бизнес-процессов (согласование базовых правил, формулировка миссии, разработка и согласование критических факторов успеха, выявление основных бизнес-процессов, согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха), выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса, перепроектирование процесса. Концепция «обучающейся организации».

## 6. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Для очной формы обучения

**Тема №1: Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости изменений на предприятиях и в организациях.**

#### **Семинар №1.**

Вопросы для обсуждения:

1. Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Цели и результаты стратегического управления.

2. Обоснование необходимости изменений при документальном оформлении решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при разработке и внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. Управление изменениями как направление стратегического управления.

3. Характеристика больших организаций.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Тестирование по теме 1

#### **Семинар №2\***

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика малых организаций. Понятие жизненного цикла организации.

2. Стадии жизненного цикла организации. Основные события, происходящие на каждой стадии.

3. Организационные патологии.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Доклады по теме 1.

**Тема № 2. Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений в организациях. Сущность и концепции управления организационными изменениями.**

**Семинар № 3\***

Вопросы для обсуждения:

1. Формы изменений в организации.
2. От чего зависит выбор форм изменений.
3. Цели, задачи управления изменениями.
4. Кто формирует цели и задачи изменений.
5. Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Тестирование по теме 2

**Тема №3. Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятиях и в организациях.**

**Семинар № 4\***

1. Модель изменений К. Левина Этапы процесса изменений: размораживание, движение, замораживание.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Участие работников в управлении изменениями. Способы распределения власти между различными уровнями организации: разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.
3. Модели участия в управлении проектами по инновационным изменениям. Принудительный метод проведения изменений. Метод адаптивных изменений. Управление кризисной ситуацией как «аварийный» метод.
4. Метод «аккордеона» - промежуточный подход к управлению изменениями.
5. Четыре направления проведения преобразования: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление.
6. Этапы проведения перемен: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Тестирование по теме 3

**Тема № 4. Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях на предприятиях и в организациях через управление персоналом.**

**Семинар №5\***

Вопросы для обсуждения:

1. Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений. Побуждение руководителей организации к проведению изменений.
2. Мотивация руководителей проектов изменений.
3. Понятие сопротивления организации к изменениям. Виды сопротивления организации к изменениям.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме № 4.

**Семинар №6**

Вопросы для обсуждения:

1. Сопротивление персонала к изменениям: понятие, виды, формы проявления.
2. Причины сопротивления персонала к изменениям.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация персонала к изменениям.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Доклады по теме №4.

**Тема 5. Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов изменений на предприятиях и в организациях.**

**Семинар № 7\*.**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления.
2. Связь стратегии и организационной структуры предприятия. Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой.
3. Алгоритмы участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций для различных стратегических типов организационных изменений.
4. Организационный анализ компании. Организационная реструктуризация. Модель организационной структуры «как есть».
5. Проектирование организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Разработка «Положения об организационной структуре».

6. Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме №5

**Тема 6. Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов.**

**Семинар № 8\*.**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие инжиниринга бизнеса (РБП). Понятие реинжиниринга бизнес-процесса. Случаи, при которых оправдано проведение РБП. Цели и задачи РБП.

2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса.

3. Принципы РБП. Структура РБП: создание команды реинжиниринга, выявление существующих бизнес-процессов (согласование базовых правил, формулировка миссии, разработка и согласование критических факторов успеха, выявление основных бизнес-процессов, согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха),.

4. Выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса, перепроектирование процесса.

5. Концепция «обучающейся организации».

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме №6.

**Для очно-заочной формы обучения**

**Тема №1. Предпосылки для документального оформления решений в управлении изменениями. Обоснование необходимости изменений на предприятиях и в организациях.**

**Тема №2. Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений в организациях. Сущность и концепции управления изменениями.**

**Семинар №1**

Вопросы для обсуждения:

1. Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Цели и результаты стратегического управления.

2. Обоснование необходимости изменений при документальном оформлении решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при разработке и внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. Управление изменениями как направление стратегического управления.

3. Формы изменений в организации.
4. От чего зависит выбор форм изменений.
3. Цели, задачи управления изменениями.
4. Кто формирует цели и задачи изменений.
5. Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме №1 и теме №2.

**Тема №3. Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятиях и в организациях.**

#### **Семинар №2\***

Вопросы для обсуждения:

1. Формы организационных изменений в организации.
2. От чего зависит выбор форм изменений.
3. Цели, задачи управления организационными изменениями.
4. Кто формирует цели и задачи организационных изменений.
5. Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Тестирование по теме 2

**Тема №4. Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при изменениях на предприятиях и в организациях через управление персоналом.**

#### **Семинар №3**

Вопросы для обсуждения:

1. Этапы процесса изменений: размораживание, движение, замораживание.
2. Участие работников в управлении изменениями. Способы распределения власти между различными уровнями организации: разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.
3. Этапы проведения перемен: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей.
4. Понятие сопротивления организации к изменениям. Виды сопротивления организации к изменениям.
5. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация персонала к изменениям.

Решение тестов теме №3 и теме №4.

**Тема №5 Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой изменений с учетом стратегических типов изменений на предприятиях и в организациях.**

#### **Семинар №4**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления.

2. Связь стратегии и организационной структуры предприятия. Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой.

3. Алгоритмы участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций для различных стратегических типов организационных изменений.

4. Организационный анализ компании. Организационная реструктуризация. Модель организационной структуры «как есть».

5. Проектирование организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Разработка «Положения об организационной структуре».

6. Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме №5

**Тема №6. Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов.**

#### **Семинар №5**

Вопросы для обсуждения:

6. Понятие реинжиниринга бизнеса (РБП). Понятие реинжиниринга бизнес-процесса. Случаи, при которых оправдано проведение РБП. Цели и задачи РБП.

7. Подходы к оптимизации бизнес-процессов: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса.

8. Принципы РБП. Структура РБП: создание команды реинжиниринга, выявление существующих бизнес-процессов (согласование базовых правил, формулировка миссии, разработка и согласование критических факторов успеха, выявление основных бизнес-процессов, согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха).

9. Выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса, перепроектирование процесса.

10. Концепция «обучающейся организации».

**\*Примечание:** Занятие проводится в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой обучающиеся высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Решение тестов теме №6.



## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Приложение 1 Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины

### 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

#### Карта фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)

№ п/п	Темы по учебно-тематическому плану	Оценочные средства
1	Предпосылки для документального оформления решений в управлении организационными изменениями. Обоснование необходимости изменений в организациях.	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Задания по текстам Экзаменационные вопросы №1-4 Текущий контроль 1
2	Виды участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в организациях. Сущность и концепции управления изменениями	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Задания по текстам Экзаменационные вопросы №5-9
3	Модели участия в управлении проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в организациях	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Задания по текстам Экзаменационные вопросы №10-13
4	Виды и цели документального оформления решений в управлении производственной деятельностью при организационных изменениях в организациях через управление персоналом	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Экзаменационные вопросы № 14-21
5	Алгоритмы участия в управлении проектом, или программой организационных изменений с учетом стратегических типов организационных изменений в организациях.	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Задания по текстам Экзаменационные вопросы №22-26
6	Процессы документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес процессов в организациях.	Опрос, реферат, доклад Тестирование по теме Задания по текстам Экзаменационные вопросы № 27-40

**Фонд оценочных средств текущего контроля по дисциплине (модулю)  
«Управление изменениями»**

**Приложение 2 Содержание фонда оценочных средств текущего контроля по дисциплине (модулю)**

**Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине  
Задания для оценки сформированности компонента компетенции – «знать»:**

**Вопросы к экзамену по дисциплине (модулю)**

**Тема 1.**

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций.
4. Уровни и типы организационных изменений.

**Тема 2.**

5. Принципы управления процессом изменений.
6. Структура системы управления изменениями.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями.
9. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями.

**Тема 3**

10. Модель управления изменениями «EASIER».
11. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание».
12. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли.
13. Модель организационных изменений Вира и соавторов.

**Тема 4**

14. Способы инициирования поиска новых идей.
15. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.
16. Виды и цели документального оформления инновационных изменений в ракурсе управления персоналом.
17. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений.
18. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
19. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
20. Выявление сторонников и противников перемен.
21. Алгоритмы участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций

## **Тема 5**

22. Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления.

23. Алгоритмы участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций для различных стратегических типов организационных изменений.

24. Организационный анализ компании. Организационная структуризация. Модель организационной структуры «как есть».

25. Проектирование организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Разработка «Положения об организационной структуре».

26. Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

## **Тема 6**

27. Реинжиниринг бизнес-процессов.

28. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.

29. Методы управления изменениями. Инструменты проведения организационных изменений.

30. Стили проведения изменений в организации.

31. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.

32. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации.

33. Методы мониторинга и контроля изменений.

34. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений. Результативность команды стратегических изменений.

35. Методики документального оформления решений, участие во внедрении технологических, продуктовых инноваций и реинжиниринга бизнес-процессов.

36. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации.

37. Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Формирование инновационной организационной культуры.

38. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов.

39. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.

40. Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации.

## Тестовые задания

### Тема №1

#### 1. Главные источники возможностей и проблем функционирования организации:

- a) всегда внешние
- b) всегда внутренние
- c) и те и другие.

#### 2. Цели и результаты стратегического управления:

- a) вывести организацию кризиса
- b) достаточно диагностировать проблемы
- c) показать перед коллективом активность руководителей
- d) оптимизировать деятельность организации

#### 3. Стратегическое управление изменениями должно:

- a) добиваться роста прибылей
- b) добиваться стабильного положения предприятия
- c) только снижения убытков
- d) лидерства любой ценой
- e) только непрерывного расширения доли рынка

#### 4. Понятие адаптации как свойства организации включает:

- a) неопределенные причины, приводящие к саморегулированию без вмешательства руководства
- b) постепенное исчезновение причин кризиса
- c) меры, принимаемые каждым сотрудником на своем рабочем месте.
- d) процессы адаптации — это форма отражения, которая постоянно совершенствуется в процессе развития системы в направлении наиболее полного, адекватного воспроизведения поступающих извне воздействий.

#### 5. В характеристику больших организаций входят следующие моменты:

- a) для них характерна хорошая отлаженность всей системы управления, поэтому все этапы изменений можно провести очень четко и быстро
- b) качество и темпы проведения изменений зависит только от мотивированности руководства
- c) организационная структура слишком громоздкая, поэтому изменения проводятся с большим трудностями и медленно.

#### 6. Преимущества осуществления изменений в малых организациях:

- a) в них легко привлечь высококвалифицированных управленцев
- b) в них зачастую набирают своих друзей, родственников, поэтому управляемость на высоком уровне
- c) если руководитель сможет убедить своих немногочисленных сотрудников в необходимости изменений, то потом их можно осуществить быстро и эффективно.

#### 7. Правильные названия всех этапов жизненного цикла организации

- a) 1- «рождение», 2 - «преобразование» 3 - «торможение», 4 - «умирание»
- b) 1 - «выход на рынок», 2 - «рост», 3 - «зрелость», 4 - «смерть»
- c) 1 - «становление», 2 - «рост», 3 - «зрелость», 4 - «упадок»

## Тема № 2

### 1. **Формы изменений (назовите одно неправильное мероприятие):**

- a) преобразования
- b) нововведения
- c) инновации
- d) усовершенствования
- e) реинжиниринг бизнес-процессов
- f) ликвидация

### 2. **Указать две основные задачи управления изменениями:**

- a) успокоить общественное мнение
- b) остановить уход собственных кадров
- c) показать, что с наступлением кризиса менеджмент что-то предпринимает
- d) остановить падение экономических показателей и добиться реальных улучшений.

### 3. **Расставить типы организационных изменений по первоочередности:**

- a) в товарах и услугах
- b) в стратегии и оргструктуре
- c) в культуре
- d) в маркетинге
- e) в кадрах
- f) рейтинг первоочередности должен определяться после аудита и диагностики.

### 4. **Изменения в структуре всегда надо осуществлять:**

- a) в сторону сокращения
- b) в сторону образования новых подразделений
- c) структуру изменять в последнюю очередь
- d) в зависимости от конкретной ситуации.

### 5. **Изменение в области персонала необходимо производить в соответствие со следующими факторами:**

- a) убедиться в том, что методы оценки работы каждого работника достаточно объективны
- b) выполнение планов за последний год
- c) вклад работы в успех всего предприятия за последний год
- d) только уровень инициативы и креативности
- e) только количество написанных отчетов за год.

### 6. **Методы определения уровня развития корпоративной культуры:**

- a) количество культурных мероприятий (поездки, экскурсии и т.п.) и творческих конкурсов за год
- b) количество отмеченных дней рождения и юбилеев
- c) количество проведенных спортивных мероприятий
- d) анонимное анкетирование каждого сотрудника, проработавшего в организации не менее года, с оценкой командного духа и сплоченности коллектива.

### Тема № 3

#### 1. Модель контекста и процесса предложил:

- a) К.Уорли;
- b) К.Левин;
- c) Т.Каммигс;
- d) Э.Петтигрю.

#### 2. В трёхступенчатой модели изменений К.Левина присутствуют следующие этапы:

- a) исследование, обсуждение, действия;
- b) “размораживание”, “движение”, “заморозка”;
- c) диагностика, планирование и проведение изменений, оценка и институционализация изменений;
- d) нет верных вариантов.

#### 3. В основе какой модели лежит принцип, что вся имеющаяся информация должна свободно и открыто циркулировать между менеджментом и консультантами:

- a) модель контекста и процесса Э. Петтигрю;
- b) трёхступенчатая модель К. Левина;
- c) модель планирования изменений;
- d) модель исследования – действий.

#### 4. Организационная диагностика предусматривает:

- a) признание и объяснение проблем, оценку потребности в изменениях;
- b) определение готовности и способности организации к проведению изменений;
- c) определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений;
- d) определение целей и выработку стратегии изменений;
- e) верны все варианты.

#### 5. Участие работников в управлении изменениями предусматривает следующие условия (укажите один неправильный ответ).

- a) все исполнители должны понимать и принимать только свои конкретные планы изменений
- b) все исполнители должны понимать и принимать стратегию планируемых изменений
- c) прежде чем разрабатывать систему стимулирования персонала к участию в изменениях, необходимо провести анкетирование работников на предмет их неудовлетворенности системой стимулирования
- d) необходимо информировать коллектив о мерах стимулирования наиболее активных и инициативных участников изменений.

#### 6. Выберите правильную последовательность проведения перемен в организации:

- a) застой, проверка на прочность, подготовка, реализация, достижение целей
- b) застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей
- c) застой, проверка на прочность, подготовка, достижение целей, реализация.

## Тема № 4

**1. К социально-психологическим условиям, способствующим инициации и реализации изменений относятся (укажите один неправильный ответ):**

- a) предзабастовочное состояние коллектива
- b) усиление негативных слухов в коллективе, дестабилизирующих общий настрой на добросовестный труд
- c) появление в интернете отрицательных отзывов об организации со стороны двух-трех уволившихся сотрудников
- d) объективные оценки социально-психологического климата в коллективе, выявившиеся через анонимное анкетирование.

**2. Побудить руководителей организации к проведению коренных изменений могут следующие причины (укажите два неправильных ответа):**

- a) отчет аудиторов об отрицательных тенденциях в рыночных показателях предприятия
- b) достаточно выступления в СМИ одного эксперта по данному рынку
- c) решение собрания акционеров
- d) решение учредителей
- e) протокол профсоюзного собрания коллектива
- f) служебная записка от начальника административно-хозяйственного отдела.

**3. Какова роль внешних факторов мотивации руководителей проектов изменений:**

- a) мотивирует только мнения трудового коллектива
- b) мотивируют только мнения людей из «внешнего мира», включая конкурентов
- c) если нет внутренней мотивации в виде стремления к успеху и здорового честолюбия, то внешние факторы не способны сильно повлиять.

**4. Главными причинами сопротивления организации к изменениям являются (укажите один неправильный ответ):**

- a) усталость физическая престарелых топ-менеджеров
- b) морально-психологическая усталость топ-менеджеров от затянувшейся борьбы за выживание в условиях нестабильности российской экономики, а также из-за барьеров для ведения любого бизнеса
- c) простые люди из низовых исполнителей по своей недалекости не могут оценить планов руководства
- d) слабость руководителя как лидера и специалиста
- e) неуверенность коллектива в способностях администрации справиться с серьезными изменениями.

**5. Назовите наиболее опасные виды и формы проявления сопротивления персонала к изменениям:**

- a) появление в коллективе слухов, порочащих руководство
- b) появление анонимок
- c) полускрытый саботаж («итальянская забастовка»)
- d) официальная забастовка, организованная профсоюзом
- e) выступление трех работников вспомогательного подразделения (например, склада) на общем собрании с критикой решений руководства

**6. Отметьте наименее эффективные методы преодоления сопротивления изменениям**

- a) организация сети осведомителей, которые будут выявлять недовольных планами изменений, с целью увольнения источников сопротивления
- b) выпустить приказ о том, что несогласные с изменениями должны подать заявление об увольнении
- c) создать выносимые условия для носителей идеи сопротивления
- d) вызвать несогласных с изменениями и выяснить (записать) причины их несогласия; затем изложить убедительные аргументы в пользу изменений, которые принесут выгоду всем членам коллектива.
- e) принять меры к вовлечению работников в управление изменениями, например, объявить конкурс с достойными призами на лучшие предложения со стороны всех членов коллектива по предстоящим изменениям.

**7. Выберите более эффективные методы мотивации персонала к изменениям:**

- a) в основном предупреждение о применении взысканий в случае не выполнения планов по реализации изменений в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ (метод «кнута»)
- b) в основном разработка системы материального и нематериального поощрения за выполнение и перевыполнение планов по реализации изменений, а также за проявление инициативы в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ (метод «пряника»)
- c) универсальных методов стимулирования нет - необходимо гибкое применение методов «кнута» и «пряника» в зависимости от личных качеств руководителя, от ситуации, коллектива или отдельного сотрудника.

**Тема №5**

**1. Реструктуризация это:**

- a) смена помещения компании
- b) смена имиджа
- c) смена директора
- d) изменение схемы управления организацией.

**2. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления (выберите один неправильный ответ):**

- a) значительное расширение организации
- b) значительное уменьшение организации
- c) развитие в сторону диверсификации
- d) приход нового директора со своей командой.

**3. Выберите более подходящую организационную структуру для случая появления стратегии «роста в ширину» (расширение географии рыночной деятельности):**

- a) функциональная
- b) дивизиональная
- c) матричная
- d) командная
- e) сетевой.



**4. Выберите более подходящую организационную структуру для случая перехода на управление проектами:**

- a) функциональная
- b) дивизиональная
- c) матричная
- d) командная
- e) сетевой.

**5. Преимущества функциональной структуры управления (выберите один неправильный ответ):**

- a) высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций
- b) соблюдение принципа единоначалия
- c) специализация подразделений на выполнении определенных функций управления
- d) ликвидация дублирования функций управления

**6. Наиболее популярной формой проведения изменений является:**

- a) специальные проекты и задания;
- b) целевые и рабочие группы;
- c) эксперимент;
- d) показательные проекты.

**7. Что обычно включает «Положение об организационной структуре» (выберите неправильный ответ):**

- a) описание продуктов и услуг компании
- b) функции, выполняемые в компании
- c) служебные инструкции
- d) исполнительные звенья, реализующие функции
- e) распределение функций по звеньям.

**8. Подходы к реструктуризации управления компанией при расширении компании:**

- a) сокращение штатов
- b) объединение компаний,
- c) добавление новых функций,
- d) реорганизация.

## Тема №6

### 1. Реинжиниринг это:

- а) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений (скачкообразных) в решающих показателях деятельности фирмы;
- б) постепенная эволюция всех бизнес-процессов в течение 10-20 лет.

### 2. Реинжиниринг наиболее уместен в ситуациях, когда:

- а) от среды или конкурентов исходит угроза, а незначительные улучшения в прежнем способе работы не могут гарантировать результата;
- б) необходимо выявить “точки роста” (наиболее эффективные и быстро окупаемые направления бизнеса);
- г) достигается оптимальная степень полезности изделий и процессов при низких затратах.

### 3. Реинжиниринг рекомендуется в случаях, когда фирма (выберите один неправильный ответ):

- а) находится на грани банкротства
- б) имеет все показатели в стадии быстрого роста
- с) не находится в затруднительном положении в данный момент, но руководство предвидит будущие проблемы
- д) не имеет проблем, однако применяет принципы реинжиниринга в своей деятельности для ведения агрессивной политики на рынке.

### 4. Особенности реинжиниринга (выберите один неправильный ответ):

- а) рациональность организационной структуры
- б) диверсификация товаров и услуг
- с) работа по индивидуальным заказам
- д) внедрение новых технологий
- е) многообразие кооперативных связей с партнерами

### 5. Принципы реинжиниринга бизнес процессов:

- а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, и осуществляется горизонтальное сжатие процессов
- б) исполнители не принимают самостоятельные решения
- с) шаги выполняются в естественном порядке и работы выполняются там, где они целесообразны
- д) процессы имеют многовариантное исполнение, повышая адаптивность к изменениям внешней среды
- е) повышается количество проверок и согласований

### 6. Характеристика реинжиниринга по основным критериям:

- а) стратегия изменений - стратегия «снизу вверх»
- б) ключевые роли - лидер, группа реинжиниринга, специалисты
- с) объект изменений – всегда только ключевые процессы, а не предприятие в целом.

## **Задания для оценки сформированности компонента компетенции – «уметь»:**

### **Задания на проверку компетенции «уметь»**

1. Дать оценки ситуации в туристическом агентстве с целью проведения организационных изменений.

2. Сформулировать задачи всем подразделениям оптового склада для составления справок с анализом показателей на их участках ответственности: бухгалтерии, отделу маркетинга, отделу сбыта, отделу кадров, отделу логистики, отделу продаж и пр.

3. Составить план по осуществлению распоряжения по составлению справок с анализом показателей на их участках ответственности: бухгалтерии, отделу маркетинга, отделу сбыта, отделу кадров, отделу логистики, отделу продаж и пр.

4. Какие выводы можно сделать из аналитических отчетов всех подразделений об актуальности проведения организационных изменений?

5. Уметь определить приоритеты при разработке плана осуществления организационных изменений.

6. Какие экономические и финансовые показатели работы оптового склада будут наиболее важные?

## **Задания для оценки сформированности компонента компетенции – «владеть»:**

1. Доводами в пользу проведения организационных изменений в случае, если организация находится в стадии «зрелости» ЖЦТ (Жизненного цикла товара/предприятия).

2. Методами убеждения в том, что «Штаб по управлению организационными изменениями» должны входить не только низовые линейные руководители, а также неформальные лидеры и высококвалифицированные рабочие.

3. Методами организации сбора информации изнутри коллектива, на низовом уровне.

4. Нестандартными методами стимулирования инициатив сотрудников в процессе изменений. Какие нестандартные методы можно предложить?

5. Методикой переубеждения сотрудников, считающих, что реструктуризация может ограничиваться только обновлением оборудования.

6. Методами нейтрализации сопротивления изменениям со стороны группы, возглавляемой несколькими лидерами.

## ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов (ПК-10)		
<b>Пороговый</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цель, задачи и методы управления изменениями;</li> <li>- основные показатели социально-экономического состояния предприятия для начала планирования изменений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составлять анкеты для опросов персонала, клиентов и партнеров;</li> <li>- проводить опросы персонала, клиентов и партнеров по составленным анкетам.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- алгоритмами разработки программ изменений;</li> <li>- формами управления проектами нововведений;</li> <li>- навыками участия в осуществлении программ организационных изменений.</li> </ul>	<b>Удовлетворительно</b>
<b>Средний</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы диагностики социально-экономического состояния малого предприятия;</li> <li>- все основные этапы разработки программ и планов по внедрению технологических и продуктовых инноваций или программой изменений</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- согласовывать этапы разработки программ и планов со смежными подразделениями предприятия/организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой изменений на предприятии/организации.</li> </ul>	<b>хорошо</b>
<b>Повышенный</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- все известные методы диагностики социально-экономического состояния малого предприятия;</li> <li>- все методы комплексного управления организационными изменениями в практике предприятий;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать и планировать управление инновационной стратегией социально-экономического состояния в практике предприятий;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью управления инновационной деятельностью в размерах всего предприятия;</li> <li>- методами преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала в практике предприятий;</li> <li>- способностью осуществлять комплексный контроль и, если необходимо, коррекцию по ходу внедрения инноваций.</li> </ul>	<b>отлично</b>

## КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Форма контроля	Критерии оценки уровня освоения компетенции
Экзамен	<p>Критерием оценки является уровень усвоения обучающимся материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается в степени владения им.</p> <p>«Отлично» - полный ответ на основные вопросы в объеме лекций с привлечением дополнительной литературы, полные грамотные ответы на все дополнительные вопросы. При ответах на вопросы обращается внимание на самостоятельность выводов и обоснованную точку зрения. Правильно и в срок выполнены все практические работы и задания для самостоятельной работы.</p> <p>«Хорошо» - неполный ответ на основные вопросы в объеме лекций с использованием дополнительной литературы, ответы на часть дополнительных вопросов. Все практические работы и задания для самостоятельной работы сданы в срок, но выполнены с несущественными недочетами.</p> <p>«Удовлетворительно» - посредственный ответ на основные вопросы в объеме лекций и ответы на часть дополнительных вопросов. Правильно выполнена большая часть практических работ и заданий для самостоятельной работы.</p> <p>«Неудовлетворительно» - незнание основных вопросов в объеме лекций (слабый ответ или его отсутствие на основные вопросы и затруднения с ответами на дополнительные вопросы). Отсутствие выполненных практических работ и заданий для самостоятельной работы.</p>
Тестирование	<p>Критерием оценки является уровень усвоения обучающимся материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания по дисциплине.</p> <p>При ответах на вопросы теста:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 – 100 % правильных ответов - «отлично»;</li> <li>• 75 – 89 % правильных ответов – «хорошо»;</li> <li>• 50 – 74 % правильных ответов – «удовлетворительно»;</li> <li>• менее 50 % правильных ответов – «неудовлетворительно».</li> </ul>
Доклад, реферат	<p>Критерием оценки является новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению; владение материалом.</p> <p><b>«отлично»</b> - выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.</p> <p><b>«хорошо»</b> – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.</p> <p><b>«удовлетворительно»</b> – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.</p>

	«неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.
Задания по текстам	Критерием оценки является уровень умений обучающегося применять полученные теоретические знания для решения прикладных ситуаций и задач. При оценке выполнения индивидуального задания учитывается: <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнение задания в полном объеме с исчерпывающими пояснениями – «отлично»;</li> <li>– выполнение задания в полном объеме, но с отдельными неточностями, с недостаточными пояснениями - «хорошо»;</li> <li>– задание выполнено не полностью; имеются ошибки в расчетах, отсюда, неверный результат; ответ не обоснован - «удовлетворительно»;</li> <li>– задание не выполнено или выполнено не правильно – «неудовлетворительно».</li> </ul>

## **9.ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014 г. № АК-44/05вн и «Положением об организации инклюзивного образования в АНО ВО «Национальный институт бизнеса».

Подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится с учетом их индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному учебному плану.

## **10.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Основная литература**

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2019.— 304 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю.

### **Дополнительная литература**

1. Петров В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г. — Электрон. текстовые данные. — М.: Палеотип, 2019. — 208 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю.

### **Электронно-библиотечная система**

IPRBooks. <http://www.iprbookshop.ru>

**Электронные образовательные ресурсы  
(современные профессиональные базы данных)**

База данных исторических источников. <http://www.vostlit.info>

База данных Университетской электронной библиотеки In Folio.  
<http://www.infoliolib.info>

База данных Библиотечных и архивных ресурсов Государственной Думы  
«Парламентская библиотека». <https://parlib.duma.gov.ru>

База данных публичной Исторической библиотеки. <https://mymirknig.ru>

База данных научной электронной библиотеки. <https://elibrary.ru>

**Электронные образовательные ресурсы  
(информационные справочные системы)**

Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

Справочно-правовая система «Гарант»

**Перечень комплектов лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при изучении дисциплины (модуля)**

При изучении дисциплины предполагается применение современных информационных технологий. Комплект программного обеспечения для их использования включает в себя:

– пакеты офисного программного обеспечения Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint);

– веб-браузер (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer);

– электронную библиотечную систему IPRBooks;

– систему размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований курсовых, научных и выпускных квалификационных работ «ВКР-ВУЗ.РФ».

Доступ к электронной информационно-образовательной среде обеспечивается через сеть Интернет <https://eios.nibmoscow.ru/>.

## **11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Материально-техническая база Института обеспечивает проведение всех видов занятий, предусмотренных учебным планом и соответствует действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются учебные аудитории, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду института.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: мобильный мультимедийный комплект в составе: проектор, ноутбук.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля).