Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 25.09.2023 14:33:07
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«30» 05 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление организационными изменениями»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2022

1. Цели освоения дисциплины

К **основным целям** освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» следует отнести рассмотрение теоретических основ и практическое применение аппарата управления организационными изменениями.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» следует отнести:

- изучение методов моделирования и анализа организационных изменений;
- изучение возможностей применения на практике современных технологий оценки и совершенствования организационных изменений;
- получение навыков использования инструментальных программных средств и технологий, предназначенных для управления организационными изменениями;
- обучение навыкам использования в своих разработках современных тенденций развития и новых областей применения методик управления организационными изменениями.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к числу дисциплин по обязательной части цикла (Б1.1) образовательной программы бакалавриата. направления подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина «Управление организационными изменениями» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- Основы менеджмента
- Методы принятия управленческих решений

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующая компетенция и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1	Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации	**ИПК-1.1**. Знает теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений; основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов. **ИПК-1.2**. Умеет анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных

		регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий. **ИПК-1.3.** Владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по

		повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.
ПК-4	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	**ИПК-4.1.** Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки эффективности решений. **ИПК-4.2.** Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям

		в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев. **ИПК-4.3.** Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения.

4. Структура и содержание дисциплины

Очная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетные единицы, т.е. **144** академических часа (из них 72 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление организационными изменениями» изучаются на третьем курсе.

Пятый семестр: лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

Очно-заочная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетные единицы, т.е. **144** академических часа (из них 90 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление организационными изменениями» изучаются на третьем курсе.

Пятый семестр: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление организационными изменениями» по срокам и видам работы отражены в приложении.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Особенности организационных изменений

Природа и свойства организации. Типология и модели организаций. Внутренние и внешние источники развития организации. Понятие и значение организационных изменений. История развития организационных изменений. Классификация организационных изменений.

Тема 2. Управление организационными изменениями

Принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления организационными изменениями. Области организационных изменений. Система управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Механизм управления организационными изменениями.

Тема 3. Концепции и модели управления организационными изменениями

Сущность, свойства и закономерности развития организации. Модели развития и жизненного цикла организаций. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента. Модель изменений Левина. Модель PDCA и концепция Грейнера как основа непрерывных изменений. Концепция "жесткого" и "мягкого" управления изменениями.

Тема 4. Концепции и факторы организационного развития

Концепции "обучающейся организации". Теория создания организационного знания. Лидерство в процессе изменений обучающейся организации. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями. Управление знаниями и организационным обучением.

Тема 5. Методы анализа и проектирования организационных изменений

Понятия организационной диагностики. Методы проведения диагностики. Методы организационного анализа. Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных изменений.

Тема 6. Реализация организационных изменений

Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений. Всеобщее управление качеством, концепция "Шесть сигм". Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Подготовка и осуществление изменений

Тема 7. Управление организационными изменениями

Задачи контроля как функции управления. Особенности контроля при управлении изменениями. Оценка эффективности управления организационными изменениями. Выбор стратегии изменений. Типы и принципы стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений.

Тема 8. Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации

Понятие и подходы к реструктуризации. Основные этапы осуществления реструктуризации. Основные риски при осуществлении реструктуризации. Реинжиниринг бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Структура и принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 9. Управление изменениями в организационной культуре

Диагностика эффективности организационной культуры. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Управление персоналом в условиях организационных изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям

5. Образовательные технологии

Методика преподавания дисциплины «Управление организационными изменениями» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

– лекции;

– подготовка к семинарским занятиям;

– подготовка, представление и обсуждение докладов на семинарских занятиях;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме тестирования.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Управление организационными изменениями» и в целом по дисциплине составляет не менее 50% аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают контрольные вопросы и задания в форме бланкового тестирования, участие в деловой игре, выступление с докладом.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Предусмотрено использование разделов ЭОР курса « Управление организационными изменениями»:

https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10310.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Образцы вопросов и заданий для проведения текущего контроля, приведены в приложении.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируется следующая компетенция:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-1	Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации
ПК-4	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений

В процессе освоения образовательной программы данная компетенция, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-1 - Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: - основные тенденции развития малых форм предпринимательства; использования.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: - собирать, обобщать и анализировать необходимую экономическую информацию, в том числе о результатах новейших исследований отечественных и зарубежных	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и управлять ими.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками

экономистов по проблемам создания и управления малым предприятием;		управлять ими. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	бизнес-процессов и управлять ими, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	бизнес-процессов и управлять ими. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: - категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования.	Обучающийся частично владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
ПК-4 - Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: - основные тенденции развития малых форм предпринимательства; использования.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основ бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Свободно оперирует приобретенными знаниями.

		знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	аналитических операциях.	
уметь: - собирать, обобщать и анализировать необходимую экономическую информацию, в том числе о результатах новейших исследований отечественных и зарубежных экономистов по проблемам создания и управления малым предприятием;	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и управлять ими.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и управлять ими. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и управлять ими, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: умеет устанавливать эффективные взаимоотношения между участниками бизнес-процессов и управлять ими. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: - категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования.	Обучающийся частично владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет категориальным и лексическим аппаратом экономических наук на уровне знания и свободного использования, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление организационными изменениями» (прошли промежуточный контроль)

Шкала оценивания	**Описание**
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонды оценочных средств представлены в приложении к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Управление организационными изменениями»

а) основная литература:

1. *Спивак, В. А.* Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468828

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469068

б) дополнительная литература:

1. Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473009;

2. *Фролов, Ю. В.* Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05521-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473558

Предусмотрена возможность использования ЭОР по курсу «Управление организационными изменениями».
(https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10310)

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой

дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

10.Методические рекомендации для преподавателя (Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

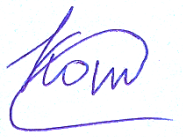
- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;

- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 970 (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).

Программу составил:
ст. преподаватель кафедры «Менеджмент»  / Кошель И.С. /
Программа утверждена на заседании кафедры «Менеджмент»
«28» апреля 2022 г., протокол № 12

Заведующий кафедрой «Менеджмент»
к. э. н., доцент  / Алёнина Е.Э. /

Приложение 1

Структура и содержание дисциплины
«Управление организационными изменениями»
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр)
образовательная программа «Управление бизнес-процессами»
Очная форма обучения

Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	К/Р	Т	ДС	Э	З
Тема 1 Особенности организационных изменений	5	1-2	4	4		8						+		
Тема 2 Процесс управления организационными изменениями	5	3-4	4	4		8						+		
Тема 3 Концепции и модели управления организационными изменениями	5	5-6	4	4		8								
Тема 4 Концепции и факторы организационного развития	5	7-8	4	4		8						+		
Тема 5 Методы анализа и проектирования организационных изменений	5	9-10	4	4		8						+		
Тема 6 Реализация организационных изменений	5	11-12	4	4		8						+		
Тема 7 Управление организационными изменениями	5	13-14	4	4		8						+		
Тема 8 Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации	5	15-16	4	4		8						+		
Тема 9 Управление изменениями в организационной культуре	5	17-18	4	4		8								
Форма аттестации												1	**Э**	
Всего часов по дисциплине			36	36		72								

Структура и содержание дисциплины
«Управление организационными изменениями»
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр)
образовательная программа «Управление бизнес-процессами»
Очно-заочная форма обучения

Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	К/Р	Т	ДС	Э	З
Тема 1 Особенности организационных изменений	5	1-2	2	4		10						+		
Тема 2 Процесс управления организационными изменениями	5	3-4	2	4		10						+		
Тема 3 Концепции и модели управления организационными изменениями	5	5-6	2	4		10								
Тема 4 Концепции и факторы организационного развития	5	7-8	2	4		10						+		
Тема 5 Методы анализа и проектирования организационных изменений	5	9-10	2	4		10						+		
Тема 6 Реализация организационных изменений	5	11-12	2	4		10						+		
Тема 7 Управление организационными изменениями	5	13-14	2	4		10						+		
Тема 8 Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации	5	15-16	2	4		10						+		
Тема 9 Управление изменениями в организационной культуре	5	17-18	2	4		10								
Форма аттестации												1	**Э**	
Всего часов по дисциплине			18	36		90								

Приложение 2 к
рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

ОП (образовательная программа): «Управление бизнес-процессами»

Форма обучения: очная, очно-заочная

Вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская

Кафедра: **«Менеджмент»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Управление организационными изменениями»

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств

Составитель:

ст. преподаватель Кошель И.С.

Москва, 2022 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Управление организационными изменениями					
ФГОС ВО **38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИРОВ-КА**				
ПК-1	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	**знать:** - основную нормативную базу финансового менеджмента; - методы оценки доходности денежных средств и инвестиционных проектов; - методы оценки и снижения инвестиционных рисков; **уметь:** - анализировать ситуации и проводить оценку финансового положения предприятия; - оценивать степень доходности денежных средств и проектов; **владеть:** - навыками работы с нормативной документацией и методиками оценки финансового положения предприятия, доходности проектов, степени риска; - навыками работы с моделями прогнозирования вероятности банкротства на предприятии.	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	Т, Э	**Базовый уровень** - владеет навыками работы с нормативной документацией и методиками оценки финансового положения предприятия, доходности проектов, степени риска; - владеет навыками работы с моделями прогнозирования вероятности банкротства на предприятии. **Повышенный уровень** - владеет навыками работы с нормативной документацией и методиками оценки финансового положения предприятия, доходности проектов, степени риска; - владеет навыками работы с моделями прогнозирования вероятности банкротства на предприятии. Обучающийся способен применять данные навыки в новых нестандартных ситуациях (при анализе возникающих рисков).
ПК-4	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и	**знать:** - основную нормативную базу финансового менеджмента;	лекция, самостоятельная работа,	Т, Э	**Базовый уровень** - владеет навыками работы с нормативной документацией и методиками оценки

	оценку успешности проведенных в организации изменений	**уметь:** - оценивать степень доходности денежных средств и проектов; **владеть:** - навыками работы с моделями прогнозирования вероятности банкротства на предприятии.	семинарские занятия		финансового положения предприятия, доходности проектов, степени риска; **Повышенный уровень** - владеет навыками работы с нормативной документацией и методиками оценки финансового положения предприятия, доходности проектов, степени риска;

Приложение 3
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине

Управление организационными изменениями

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
2	Экзамен (Э)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время сессии.	Вопросы к экзамену

Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление организационными изменениями» формирование компетенций ПК-1 и ПК-4

1. Дайте определение организации как организации как объекта, процесса и воздействия? На координированное изменение каких уровней функционирования организации надо делать акцент на современном этапе?
2. Что представляет собой специализация? Что определяет размер организации? От чего зависит сложность организации?
3. Как подразделяются организации в зависимости от целей деятельности? Какие организации считаются коммерческими? Что представляют собой неформальные организации?
4. Какие типы организаций вы знаете? Перечислите известные вам модели организации. В чем их особенности?
5. Назовите ключевые свойства внешней среды. Чем определяется сложность внешней среды?
6. Что представляет собой управление изменениями? Перечислите главные факторы происходящих перемен.
7. Перечислите идеологические предпосылки организационных изменений. Назовите этапы модели изменений К. Левина.
8. Что представляет собой "процессное консультирование"? Из каких шагов состоит цикл усовершенствования продуктов и производственных процессов Деминга?
9. Опишите основные методы проведения организационных преобразований. В чем заключаются организационные методы проведения преобразований?
10. Какие типологии изменений используются в экономических системах? Приведите классификацию инноваций, разработанную РНИИСИ.
11. На каких уровнях согласно американскому специалисту Р.М. Кантеру происходит управление изменениями? Что представляют собой организации-проводники?
12. Перечислите ключевые принципы управления процессами изменений. Каким образом должна проявляться управленческая поддержка?
13. Что должен включать в себя план предстоящих изменений? Какая модель изменений наиболее широко используется в настоящее время?
14. Что является основной задачей второго этапа? Какие действия необходимо провести для устранения препятствий?

15. Какие организации считаются коммерческими? Что является основной задачей седьмого этапа?

16. Что представляет собой закрепление изменений? Перечислите ключевые области организационных изменений.

17. К чему приводят изменения бизнес-процессов? Какие мероприятия необходимо провести для вовлечения персонала в преобразования, а также на преодоление сопротивления изменениям?

18. Что включают в себя базовые признаки любой системы? Какие три базовых элемента включает система организационного развития?

19. Из каких четырех подсистем состоит система управления организацией? Что включает в себя структура управления?

20. Какими свойствами обладают эффективные системы управления? Назовите мероприятия процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления.

21. Назовите две группы процессов, происходящих в организации. Что включают в себя вопросы антикризисного управления?

22. В чем заключается распознавание предкризисных ситуаций? От чего зависит устойчивость организационной системы?

23. За счет проведения каких мероприятий структура управления поддерживается в стабильно устойчивом состоянии?

24. Что представляет собой процесс развития организации? Какими законами диалектики описываются ход и результаты процесса развития?

25. Какие фундаментальные свойства развития подтверждают законы диалектики? Какие стадии развития включает в себя модель развития организации Ларри Грейнера?

26. Что представляет собой развитие через жестко централизованное управление? Что происходит на четвертой стадии модели развития Ларри Грейнера?

27. Какие виды кризисов развития характерны для модели развития Ларри Грейнера? Какие стадии включает органическая модель Адизеса?

28. Что представляет собой стадия "расцвета" модели Адизеса? Перечислите фазы развития организации согласно модели Ливехуда и Глазла.

29. Какие концепции управления необходимо использовать организации в пионерской фазе? Какие теории менеджмента используются в фазе ассоциации?

30. Что мешает проведению организационных изменений? Какие шаги используются в модели Левина?

31. Какие методы размораживания вам известны? Перечислите известные вам методы второго этапа модели Левина.

32. В чем заключается метод управления по целям? Что представляет собой метод "золотых наручников"?

33. Какие три стадии управления качеством предложил Шухарт? Из каких шагов состоит цикл усовершенствования продуктов и производственных процессов Деминга?

34. Что является необходимым условием успешного применения модели Деминга? Какие этапы включает концепция организационных изменений Л. Грейнера?

35. На чем основана реализация концепция организационных изменений Грейнера? Что представляют собой концепции "жесткого" и "мягкого" управления изменениями?

36. Что представляет "обучающаяся организация"? Какие пять основных "умений", свойственны обучающейся организации?

37. Как различаются статус и полномочия сотрудников в обучающейся и в традиционной организации? Как различаются в обучающейся и в традиционной организации принятие управленческих решений?

38. Перечислите известные вам признаки обучающейся организации. Какие два уровня обучения характерны для обучающейся организации?

39. От чего зависит эффективность обучения? Какие формы может содержать обучение? Какие два главных типа обучения выделяют К. Аргирис и Д. Шон?

40. Какие четыре типа циклических процессов обучения включает теория создания организационного знания? Что представляют собой формализованные и неформализованные знания?

41. Чем отличается лидер обучающейся организации от лидера традиционной организации? Дайте подробный ответ. Какими характеристиками должны обладать лидеры обучающейся организации?

42. Какие два этапа включает начало организационных изменений согласно концепции организационных изменений по Л. Грейнеру? Какие условия важно создать для успешного внедрения изменений?

43. Перечислите четыре основных стратегии действий руководства по управлению изменениями. Каким образом происходит передача управления возможна в модели Б. Ливехуда и Глазла?

44. Какие два подхода используются в осуществлении профессионального консультирования? Каким образом согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру должны проводиться консультации?

45. Назовите две группы процессов, происходящих в организации. В чем заключаются преимущества работы с консультантами?

46. Назовите два варианта взаимодействия консультанта с заказчиками. Из каких этапов состоит процесс консультирования?

47. Какие задачи включает управление знаниями? Перечислите основные формы использования знаний.

Форма экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)
Высшая школа печати и медиаиндустрии

Факультет экономики и управления _____ Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина: Управление организационными изменениями
Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
Курс: 2, группа _____, форма обучения: очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

1. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-1.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-4

Утверждено на заседании кафедры «___» _____ 2022 г., протокол № 1.

Зав. кафедрой «Менеджмент» _____ /Алёнина Е.Э./

Тесты по дисциплине

«Управление организационными изменениями» (формирование компетенций ПК-1 и ПК-4)

Какой из обязательных элементов программного обеспечения для корпоративной системы ССП содержит проекты или программы по достижению стратегических целей?
A) перспективы
B) стратегические цели
C) показатели
D) целевые значения
E) стратегические инициативы
ANSWER: E
Какой из видов организационной диагностики проводится для определения проблем функционирования всей организации в целом?
A) предварительная диагностика
B) текущая диагностика
C) специальная диагностика
D) общая диагностика
E) кризисная диагностика
ANSWER: D
Какой из методов организационной диагностики представляет собой беседу с респондентом, которая может проводиться в режиме диалога?
A) анкетирование
B) интервьюирование
C) наблюдение
D) анализ документов
E) контент-анализ
ANSWER: B
Какой из методов организационной диагностики представляет собой количественный анализ социологической информации?
A) анкетирование
B) интервьюирование
C) наблюдение
D) анализ документов
E) контент-анализ
ANSWER: E
Какой из методов организационного анализа позволяет рассматривать проблемы, выявляя соответствующие причинно-следственные связи?
A) SWOT-анализ
B) причинно-следственная диаграммы Исикавы
C) СТЕП-анализ
D) анализ сил К. Левина
E) контент-анализ
ANSWER: B
Какой из методов организационного анализа предполагает изучение слабых и сильных сторон организации, а также анализ угроз и возможностей?
A) SWOT-анализ
B) причинно-следственная диаграммы Исикавы
C) СТЕП-анализ
D) анализ сил К. Левина
E) контент-анализ
ANSWER: A

Какой из уровней методологии исследования проектирования изменений базируется на реализации принципов детерминизма, развития, взаимосвязи теории и практики, восхождения от абстрактного к конкретному?
A) общенаучный
B) философский
C) частнонаучный
D) методический
E) концептуальный
ANSWER: B
Какой из этапов проектирования организационных изменений отвечает за формирование состава подразделений и связи между ними?
A) постановка диагноза
B) композиция
C) структуризация
D) регламентация
E) методология
ANSWER: C
Какой из видов бенчмаркинга представляет собой расширение стратегического бенчмаркинга, содержащее в том числе ассоциативный бенчмаркинг?
A) стратегический бенчмаркинг
B) глобальный бенчмаркинг
C) ассоциативный бенчмаркинг
D) внутренний бенчмаркинг
E) оперативный бенчмаркинг
ANSWER: B
Какой из видов бенчмаркинга представляет собой инструмент для улучшения основных процессов, с помощью которого определяются долгосрочные воздействия внутренних и внешних изменений?
A) стратегический бенчмаркинг
B) глобальный бенчмаркинг
C) ассоциативный бенчмаркинг
D) внутренний бенчмаркинг
E) оперативный бенчмаркинг
ANSWER: A
Какой из принципов концепции TQM является центральным?
A) постоянное улучшение
B) вовлеченность высшего руководства
C) процессный подход
D) ориентация на потребителей
E) вовлечение персонала
ANSWER: A
Какой из принципов концепции TQM основан на том, что качество закладывается на всех этапах производства?
A) постоянное улучшение
B) вовлеченность высшего руководства
C) процессный подход
D) ориентация на потребителей
E) вовлечение персонала
ANSWER: C
Какой из видов организационной диагностики осуществляется в течение всей консультационной деятельности, направленной на разрешение той или иной проблемы?
A) предварительная диагностика

B) текущая диагностика
C) специальная диагностика
D) общая диагностика
E) кризисная диагностика
ANSWER: B
Какой из подходов к реализация организационных изменений включает умеренное применение процедур и правил, а также вовлечение сотрудников в разработку решений?
A) органический
B) механический
C) казуальный
D) ассоциативный
E) стратегический
ANSWER: A
Какой из подходов к реализация организационных изменений включает как широкое применение процедур и правил, так и жесткую иерархию власти?
A) органический
B) механический
C) казуальный
D) ассоциативный
E) стратегический
ANSWER: B
Какой вид неопределенности при организационных изменениях возникает, когда руководство не понимает технологию проведения изменений, и поэтому наиболее опасен для организации?
A) техническая неопределенность
B) политическая неопределенность
C) культурная неопределенность
D) информационная неопределенность
E) стратегическая неопределенность
ANSWER: A
При каком виде контроля деятельности организации контролем занимается непосредственно сам коллектив с помощью введения коллективной ответственности?
A) с помощью организационного порядка
B) централизованным способом
C) с помощью самоорганизации
D) сравнением реального результата с запланированным
E) управлением корректировки целей
ANSWER: C
При какой из стратегий управления изменениями к проведению изменений привлекаются специалисты из ведущих отделов или профессиональные консультанты?
A) директивная
B) нормативная
C) аналитическая
D) ориентированная на действие
E) основанная на переговорах
ANSWER: C
Какие из основных принципов стратегического управления изменениями состоят в выстраивании такой стратегии внедрения изменений, для которой прогресс как выражение развития организации существенно более важен, чем просто ее выживание?
A) принципы эффективности
B) системные принципы
C) синергетические принципы
D) принципы открытости

E) принципы творчества
ANSWER: A
Какие виды реструктуризации рассматриваются в зависимости от зависимости от глубины и масштаба?
A) оперативная и стратегическая
B) частичная, глобальная и радикальная
C) внутренняя и внешняя
D) производственная, кадровая, финансовая и организационная
E) бизнеса, собственности, имущественного комплекса, задолженности
ANSWER: B
При каком подходе к реструктуризации персонал объединяется в отделы, соответствующие выполняемой деятельности?
A) командный
B) функциональный
C) дивизиональный
D) матричный
E) сетевой
ANSWER: B
Какие бизнес-процессы обеспечивают запросы потребителей и получение прибыли, т.к. за них потребители платят деньги?
A) основные бизнес-процессы
B) вспомогательные бизнес-процессы
C) управленческие бизнес-процессы
D) бизнес-процессы совершенствования
E) бизнес-процессы развития
ANSWER: A
Какой метод совершенствования бизнес-процессов организации состоит в сравнении процессов организации с процессами более успешных организаций, осуществляющих похожую деятельность?
A) методика быстрого анализа решения
B) бенчмаркинг процесса
C) перепроектирование процесса
D) инжиниринг
E) реинжиниринг
ANSWER: B
Какой из законов диалектики обуславливает новые возможности для развития и роста?
A) закон диалектического синтеза
B) закон перехода количества в качество
C) закон диалектической противоречивости
D) закон развития организации
E) закон эффективности развития
ANSWER: B
Организация, которая представляет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих распределение ресурсов, функций и коммуникаций между сотрудниками, это:
A) организация как объект
B) организация как процесс
C) организация как воздействие
D) организация как субъект
E) организация как глагол
ANSWER: B

Результат действия установленных правил и процедур, которые являются основой трудовой деятельности сотрудников, а также их взаимодействия с коллегами и руководством представляет собой:
A) иерархическая структура
B) сложность организации
C) формализация
D) рациональность
E) эффективность
ANSWER: C
Организации, цели деятельности которых установлены учредительными документами, которые имеют права юридического лица, а их деятельность регламентируется нормативно-правовыми актами, а также подзаконными актами и положениями, являются:
A) формальными
B) коммерческими
C) некоммерческими
D) неформальными
E) эффективным
ANSWER: A
Организации, имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли, являются:
A) формальными
B) коммерческими
C) некоммерческими
D) неформальными
E) эффективным
ANSWER: B
В типологии организаций многопрофильные и специализированные организации объединяют и относятся к типам организаций, выделяемым по:
A) по характеру деятельности
B) по целевому назначению
C) по форме собственности
D) по доминирующему фактору производства
E) по количеству видов производимой продукции
ANSWER: E
В типологии организаций государственные, акционерные, индивидуальные частные, муниципальные, кооперативные и пр. организации относятся к типам организаций, выделяемым по:
A) по характеру деятельности
B) по целевому назначению
C) по форме собственности
D) по доминирующему фактору производства
E) по количеству видов производимой продукции
ANSWER: C
Какая модель представляет организацию в виде социальной системы, состоящей из взаимосвязанных частей и подсистем, в т.ч. системы управления и субъектов управления?
A) органическая модель
B) механическая модель
C) системная модель
D) политическая модель
E) бюрократическая модель
ANSWER: C

В какой модели организации можно рассматривать как политические органы и учреждения, а также как совокупность исторически сложившихся традиций и обычаев?
A) органическая модель
B) механическая модель
C) системная модель
D) политическая модель
E) бюрократическая модель
ANSWER: D
Комплексность изменений характеризует такие свойства процесса развития, как:
A) целенаправленность и управляемый характер
B) этапность и необратимость развития
C) прогрессивный характер изменений
D) баланс внутреннего и внешнего влияния
E) эффективность и конкурентоспособность
ANSWER: A
Какой из законов диалектики показывает преемственность стадий и форм развития?
A) закон диалектического синтеза
B) закон перехода количества в качество
C) закон диалектической противоречивости
D) закон развития организации
E) закон эффективности развития
ANSWER: A
Организация, которая представляет собой объединение людей, выполняющее разнообразные функции и составляющее часть общественной структуры государства, это:
A) организация как объект
B) организация как процесс
C) организация как воздействие
D) организация как субъект
E) организация как глагол
ANSWER: A
Какая из стадий, согласно модели развития организации И. Адизеса, характеризуется возникновением идеи нового бизнеса и решении о его создании?
A) стадия «зарождение организации»
B) стадия «младенчество»
C) стадия «юности»
D) стадия «стабилизации»
E) стадия «аристократизма»
ANSWER: A
Какая из стадий, согласно модели развития организации И. Адизеса, соответствует началу стадии старения, когда уменьшается гибкость и инициативность, укрепляются традиции и система контроля?
A) стадия «зарождение организации»
B) стадия «младенчество»
C) стадия «юности»
D) стадия «стабилизации»
E) стадия «аристократизма»
ANSWER: D
На какой из стадий, согласно модели развития организации Б. Ливехуда и Ф. Глазла, организацией управляет пионер-основатель, рассматривающий организацию как замкнутую систему, неотъемлемой частью которой являются клиенты и персонал?
A) пионерская фаза
B) фаза дифференциации

C) фаза интеграции
D) фаза ассоциации
E) фаза смерти
ANSWER: A
На какой из стадий, согласно модели развития организации Б. Ливехуда и Ф. Глазла, организация делает акцент на переход к новым формам коммуникаций, в т.ч. образованию альянсов, ассоциаций, доверительных отношений партнерства, интенсификации отношений с покупателями и поставщиками?
A) пионерская фаза
B) фаза дифференциации
C) фаза интеграции
D) фаза ассоциации
E) фаза смерти
ANSWER: D
На каком из 3 шагов, согласовано модели К. Левина, используются метод дестабилизации, метод "сжигания мостов", метод реорганизации, управления по целям, командный метод, метод аргументации, метод обучения?
A) размораживание
B) изменения
C) замораживание
D) стагнация
E) компенсация
ANSWER: A
На какой стадии, согласно модели развития организации Л. Грейнера, активно используется как внутренний потенциал самой организации, так и потенциал ее сотрудников и специалистов?
A) стадия 1
B) стадия 2
C) стадия 3
D) стадия 4
E) стадия 5
ANSWER: E
Переход на новую стадию процесса развития говорит о:
A) целенаправленность и управляемый характер
B) этапность и необратимость развития
C) прогрессивный характер изменений
D) баланс внутреннего и внешнего влияния
E) эффективность и конкурентоспособность
ANSWER: B
Понятие "обучающейся организации" ввел американский ученый:
A) Питер Сенге
B) Ицхак Адизес
C) Курт Левин
D) Ларри Грейнер
E) М. Педлер
ANSWER: A
Знания, которые легко поддающиеся документированию, которые можно хранит и передавать в неизменной форме, это:
A) формализованные знания
B) неформализованные знания
C) дружественные знания
D) концептуальные знания
E) системные знания

ANSWER: A
Какой из процессов обучения, согласно теории создания организационного знания, включает изучение, сортировку, классификацию и комбинирование существующих знаний?
A) социализация
B) экстернализация
C) комбинирование
D) интернализация
E) диверсификация
ANSWER: C
Организация, которая отвечает за обеспечение действия конкретных объектов, это:
A) организация как объект
B) организация как процесс
C) организация как воздействие
D) организация как субъект
E) организация как глагол
ANSWER: C
Той системе задач и целей, которые стоят перед организацией, отвечает:
A) иерархическая структура
B) сложность организации
C) формализация
D) рациональность
E) эффективность
ANSWER: A
От масштабов деятельности, в т.ч. территориального размещения подразделений, от уровня специализации, существующего разделения труда, особенности производственных процессов зависит:
A) иерархическая структура
B) сложность организации
C) формализация
D) рациональность
E) эффективность
ANSWER: B
Когда организация представляет собой целенаправленность, логичность, прогнозируемость и обоснованность деятельности организации, это:
A) иерархическая структура
B) сложность организации
C) формализация
D) рациональность
E) эффективность
ANSWER: D
Организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли, являются:
A) формальными
B) коммерческими
C) некоммерческими
D) неформальными
E) эффективным
ANSWER: C
Организации, которые представляют собой свободные объединения людей, не связанных разного рода документами и правовыми актами, а действующими на основании общих взглядов и интересов, являются:
A) формальными

B) коммерческими
C) некоммерческими
D) неформальными
E) эффективным
ANSWER: D
В типологии организаций хозяйственные и общественные организации объединяют в один тип и относят к типам организаций, выделяемым по:
A) по характеру деятельности
B) по целевому назначению
C) по форме собственности
D) по доминирующему фактору производства
E) по количеству видов производимой продукции
ANSWER: A
Организации, выполняющие работы, например, жилищно-коммунальные организации, организации, выполняющие лесозаготовительные работы и пр., относятся к типам организаций, выделяемым по:
A) по характеру деятельности
B) по целевому назначению
C) по форме собственности
D) по доминирующему фактору производства
E) по количеству видов производимой продукции
ANSWER: B
В типологии организаций хозяйственные и общественные организации объединяют и относятся к типам организаций, выделяемым по:
A) по характеру деятельности
B) по целевому назначению
C) по форме собственности
D) по доминирующему фактору производства
E) по количеству видов производимой продукции
ANSWER: D
Какая модель рассматривает организацию по аналогии с процессами организма, в т.ч. такими как зарождение, рост, болезнь, смерть?
A) органическая модель
B) механическая модель
C) системная модель
D) политическая модель
E) бюрократическая модель
ANSWER: A
В какой модели организация представляет собой инструмент решения задач, а персонал рассматривается по аналогии с механизмом, выполняющим соответствующие функции?
A) органическая модель
B) механическая модель
C) системная модель
D) политическая модель
E) бюрократическая модель
ANSWER: B
Какие факторы оказывают наиболее существенное влияние на функционирование организации?
A) факторы внешней среды прямого воздействия
B) факторы внешней среды косвенного воздействия
C) факторы внутренней среды прямого воздействия
D) факторы внутренней среды косвенного воздействия
E) факторы и внешней, и внутренней среды одновременно

ANSWER: A
Какие изменения происходят в рамках эволюционного развития организации, поэтому можно выбрать благоприятный момент для преобразований?
A) запланированные изменений
B) незапланированные изменения
C) разовые изменения
D) многоступенчатые изменения
E) радикальные изменения
ANSWER: A
Какие изменения проходят поэтапно, в течение нескольких временных интервалов, отличающихся по длительности?
A) запланированные изменений
B) незапланированные изменения
C) разовые изменения
D) многоступенчатые изменения
E) радикальные изменения
ANSWER: D
Какие изменения затрагивают все уровни функционирования организации, в том числе ее основы?
A) запланированные изменений
B) незапланированные изменения
C) разовые изменения
D) многоступенчатые изменения
E) радикальные изменения
ANSWER: E
Какие изменения осуществляются быстро в течение конкретного промежутка времени и обусловлены способностью людей выдержать шок, вызванный ими?
A) запланированные изменений
B) незапланированные изменения
C) разовые изменения
D) многоступенчатые изменения
E) радикальные изменения
ANSWER: C