Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 18:01:07
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5472742c95c6438c6

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
«27» февраля 2025 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, 2025

Разработчик(и):

Ст. преподаватель кафедры «Менеджмент»  /В.В. Никулин/

Согласовано:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н., доцент  /Е.Э. Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 7
3. Структура и содержание дисциплины 8
   - 3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 8
   - 3.2. Тематический план изучения дисциплины 8
   - 3.3. Содержание дисциплины 10
   - 3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 11
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 11
   - 4.1. Основная литература 11
   - 4.2. Дополнительная литература 11
   - 4.3. Электронные образовательные ресурсы 11
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 12
   - 6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 12
   - 6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 12
7. Фонд оценочных средств 13
   - 7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 13
   - 7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 22
   - 7.3. Оценочные средства 22

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

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

– формирование знаний о современных принципах, методах и средствах управления организационными изменениями применительно к менеджменту, методах и средствах их применения в бизнесе;

– подготовка студентов к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой бакалавра по направлению, в том числе формирование умений по выявлению необходимых усовершенствований в организации; обеспечению применения методов управления организационными изменениями для повышения эффективности профессиональной деятельности.

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

– освоение методологии, анализа и выбора методов и средств управления организационными изменениями для применения в условиях профессиональной деятельности в бизнес-среде. Освоение методов и условий использования организационных изменений, выбор критериев оценки, показателей качества, определения проверяемых параметров, порядка определения и разработка стратегии организационных изменений.

Обучение по дисциплине «Управление организационными изменениями» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы 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	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

проведенных в организации изменений	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.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

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

- «Менеджмент качества»;

- «Международный менеджмент»;
- «Кросс-культурный менеджмент»;
- «Менеджмент распределенных сообществ»;
- «Самоменеджмент и управление временем».

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(е) единиц(ы) (144 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость
(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			3	
1	**Аудиторные занятия**	**54**	54	
	В том числе:			
1.1	Лекции	18	18	
1.2	Семинарские/практические занятия	36	36	
2	**Самостоятельная работа**	**90**	90	
3	**Промежуточная аттестация**			
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**Экзамен**	Экзамен	
	Итого	**144**	144	

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			4	
1	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	
	В том числе:			
1.1	Лекции	18	18	
1.2	Семинарские/практические занятия	18	18	
2	**Самостоятельная работа**	**108**	108	
3	**Промежуточная аттестация**			
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**Экзамен**	Экзамен	
	Итого	**144**	144	

3.1 Тематический план изучения дисциплины
(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	

1.1	Тема 1. Особенности организационных изменений		2	4			10
1.2	Тема 2. Управление организационными изменениями		2	4			10
1.3	Тема 3. Концепции и модели управления организационными изменениями		2	4			10
1.4	Тема 4. Концепции и факторы организационного развития		2	4			10
1.5	Тема 5. Методы анализа и проектирования организационных изменений		2	4			10
1.6	Тема 6. Реализация организационных изменений		2	4			10
1.7	Тема 7. Управление организационными изменениями		2	4			10
1.8	Тема 8. Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации		2	4			10
1.9	Тема 9. Управление изменениями в организационной культуре		2	4			10
Итого			**18**	**36**			**90**

3.2.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Разделы/темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1.1	Тема 1. Особенности организационных изменений		2	2			12
1.2	Тема 2. Управление организационными изменениями		2	2			12
1.3	Тема 3. Концепции и модели управления организационными изменениями		2	2			12
1.4	Тема 4. Концепции и факторы организационного развития		2	2			12
1.5	Тема 5. Методы анализа и проектирования организационных изменений		2	2			12
1.6	Тема 6. Реализация организационных изменений		2	2			12
1.7	Тема 7. Управление организационными изменениями		2	2			12

1.8	Тема 8. Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации		2	2			12
1.9	Тема 9. Управление изменениями в организационной культуре		2	2			12
Итого			**18**	**18**			**108**

3.2 Содержание 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

3.3 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тема 1. Особенности организационных изменений	Семинарское занятие 1
Тема 2. Управление организационными изменениями	Семинарское занятие 2
Тема 3. Концепции и модели управления организационными изменениями	Семинарское занятие 3
Тема 4. Концепции и факторы организационного развития	Семинарское занятие 4
Тема 5. Методы анализа и проектирования организационных изменений	Семинарское занятие 5
Тема 6. Реализация организационных изменений	Семинарское занятие 6
Тема 7. Управление организационными изменениями	Семинарское занятие 7
Тема 8. Управление изменениями структуры и бизнес-процессов организации	Семинарское занятие 8
Тема 9. Управление изменениями в организационной культуре	Семинарское занятие 9

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 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

4.2 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

4.3 Электронные образовательные ресурсы

1. При изучении дисциплины предусмотрено использование ЭОРа «Управление организационными изменениями» https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10310

5. Материально-техническое обеспечение

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.

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

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).

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.

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.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

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	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	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, 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

		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			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).

		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	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	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, 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**

		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;			- 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).

		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.			

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

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.

7.3 Оценочные средства

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Управление организационными изменениями»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3	Экзамен (Э)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Вопросы к экзамену

7.3.1. Текущий контроль

Темы докладов по дисциплине
«Управление организационными изменениями»
(формирование компетенций ПК-1 и ПК-4)

1 Роль управления организационными изменениями в современной организации
2. Основные причины проведения организационных изменений?
3. Методы анализа организационной среды для определения потребности в изменениях?
4. Стратегии управления организационными изменениями
5. Роль лидерства в процессе управления организационными изменениями
6. Факторы разработки плана управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Оценка внедрения организационных изменений.
9. Роль коммуникации в процессе управления организационными изменениями
10. Управление сопротивлением в процессе организационных изменений
11. Роль HR-отдела в процессе управления организационными изменениями
12. Влияние организационной культуры на процесс управления организационными изменениями.
13. Методы и инструменты вовлечения персонала в процесс организационных изменений?
14. Управление риски в процессе организационных изменений.
15. Методы изменения организационной структуры в процессе управления организационными изменениями.
16. Требования к уровню подготовки менеджера по управлению организационными изменениями.
17. Методы оценки перспективы реализации плана организационных изменений?

18. Факторы среды при разработке стратегии управления организационными изменениями?

19. Управление изменениями в сложных организационных системах.

20. Подходы к управлению организационными изменениями в современных организациях.

21. Навыки и компетенции менеджеров, ответственных за управление организационными изменениями.

22. Роль консультантов по управлению организационными изменениями в процессе их внедрения.

23. Инновационные методы управления организационными изменениями.

24. Препятствия внедрения организационных изменений.

25. Вид и стоимость затрат в процессе проведения организационных изменений?

26. Последствия неудачное управление организационными изменениями?

27. Факторы выбора методов и инструментов управления организационными изменениями

28. Определение временных параметров реализации плана организационных изменений.

29. Обеспечение устойчивости результата после завершения организационных изменений?

30. Изменения в процессах и системах поддержки эффективности организации

31. Оценка готовности организации к внедрению организационных изменений

32. Последствия недостаточного планирования или неправильной реализации организационных изменений?

33. Методы привлечения клиентов в процессе организационных изменений

34. Преимущества управления организационными изменениями

35. Цели и задачи персонала процессе управления организационными изменениями?

36. Принципы проведения обучения сотрудников в период организационных изменений

37. Роль взаимодействия с внешними стейкхолдерами в успешном управлении организационными изменениями

38. Изменения в системе мотивации в процессе управления организационными изменениями

39. Цели и задачи информирования сотрудников в процессе проведения организационных изменений

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты

3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: B

Какой из методов организационной диагностики представляет собой количественный анализ социологической информации?

A) анкетирование
B) интервьюирование
C) наблюдение
D) анализ документов

E) контент-анализ

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: B

При каком подходе к реструктуризации персонал объединяется в отделы, соответствующие выполняемой деятельности?

A) командный
B) функциональный
C) дивизиональный
D) матричный
E) сетевой
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: A

Организации, имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли, являются:

A) формальными

B) коммерческими

C) некоммерческими

D) неформальными

E) эффективным

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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»

ОТВЕТ: 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»

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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

ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: B

Понятие "обучающейся организации" ввел американский ученый:
A) Питер Сенге
B) Ицхак Адизес
C) Курт Левин
D) Ларри Грейнер
E) М. Педлер
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: C

Той системе задач и целей, которые стоят перед организацией, отвечает:
A) иерархическая структура
B) сложность организации
C) формализация
D) рациональность
E) эффективность
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: D

Организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли, являются:
A) формальными
B) коммерческими
C) некоммерческими
D) неформальными
E) эффективным
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: 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
ОТВЕТ: C

7.3.2. Промежуточная аттестация

Вопросы к экзамену по дисциплине
«Управление организационными изменениями»
(формирование компетенций УК-2 и ОПК-3)

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 изменению? 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)

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

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

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

Утверждено на заседании кафедры «___» _____ 202_ г., протокол № _.

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