

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Управление промышленными предприятиями и инфраструктурными организациями

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» является подготовка выпускника к решению следующих профессиональных задач:

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины в соответствии с предусмотренными компетенциями обучающийся должен:

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			Знать	уметь	владеть
1	ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	виды организационных изменений и их классификацию методы исследования различных направлений деятельности	использовать инновации в сфере управления персоналом при реализации программы организационных изменений	навыками участия в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления проектами
2	ПК-8	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	применять принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	навыками оценки целесообразности организационных изменений в практической деятельности
3	ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	причины сопротивления изменениям, способы решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям	анализировать причины сопротивления изменениям	навыками анализа конструктивности способов решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» относится к блоку 1, дисциплинам вариативной части, и базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении дисциплин «Основные химические технологии», «Продукты питания из растительного сырья», «Продукты питания животного происхождения», «Бизнес-планирование» и освоенных в процессе Учебной практики, практики по получению первичных профессиональных умений и навыков и Производственной практики, практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

Дисциплина «Управление изменениями» является предшествующей для освоения дисциплин «Производственный менеджмент», «Управление инновационно-инвестиционной деятельностью», «Управление проектами», «Организационное проектирование», и Производственной практики, практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

сти; Производственной практики, преддипломной практики и для защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего acad. часов	Семестр	
		6	7
	acad.	acad.	acad.
Общая трудоемкость дисциплины	144	72	72
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	67,85	37	30,85
Лекции	33	18	15
в том числе в виде практической подготовки	33	18	15
Практические занятия (ПЗ)	33	18	15
в том числе в виде практической подготовки	33	18	15
Консультации текущие	1,65	0,9	0,75
Вид аттестации: зачет	0,2	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	76,15	35	41,15
Проработка материалов по конспекту лекций	12	4	8
Подготовка к практическим занятиям	28	14	14
Другие виды СРО	36,15	17	19,15

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, часы
6 семестр			
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	Понятие организационных изменений. Виды организационных изменений и их классификация. Основные принципы управления процессом изменений. Компоненты процесса организационных изменений. Внешняя среда как источник организационных изменений. Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Внутренние источники организационных изменений.	33,5
2	Сопrotивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	Организационное развитие. Жизненный цикл организации, модели, направления и виды изменений. Организационные патологии. Понятие сопротивления организационным изменениям. Формы сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления организационным изменениям. Стратегия уменьшения возможного локального сопротивления персонала при проведении изменений. Способы решения конфликтных ситуаций. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель организационных изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модели «переходного периода». Теория Е и теория О организационных изменений. «Модели организационных изменений Ф. Гуияра и Дж. Келли, кривой перемен» Дж. Дак, их анализ, адаптация к конкретным задачам управления.	37,5
7 семестр			
3	Стратегии организационных изменений. Реструктуризация управления компанией	Понятие стратегии организационных изменений. Виды стратегий осуществления изменений. Выбор стратегии организационных изменений. Модели стратегий развития организации. Управление реализацией стратегических изменений Программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Инновации в сфере управления персоналом в	24

		условия реструктуризации.	
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сущность и принципы реинжиниринга и инновационного подхода к организации бизнес-процессов. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов	22
5	Концепция «обучающейся организации»	Понятие «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Рутинная работа как память организации. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Методы диагностики организационной культуры. Подходы к обучению, установление обратной связи. Формы профессионального развития персонала.	25,15

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, час	ПЗ (или С), час	СРО, час
6 семестр				
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	8	8	17,5
2	Сопrotивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	10	10	17,5
7 семестр				
3	Стратегии организационных изменений. Реструктуризация управления компанией	5	5	14
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	4	4	14
5	Концепция «обучающейся организации»	6	6	13,15

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, Час
6 семестр			
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	Понятие организационных изменений. Виды организационных изменений и их классификация. Основные принципы управления процессом изменений. Компоненты процесса организационных изменений. Внешняя среда как источник организационных изменений. Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Внутренние источники организационных изменений.	8
2	Сопrotивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	Организационное развитие. Жизненный цикл организации, модели, направления и виды изменений. Организационные патологии. Понятие сопротивления организационным изменениям. Формы сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления изменениям. Реакция на сопротивление организационным изменениям. Стратегия уменьшения возможного локального сопротивления персонала при проведении изменений. Способы решения конфликтных ситуаций. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель организационных изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модели «переходного периода». Теория Е и теория О организационных изменений. «Модели организационных изменений Ф. Гуияра и Дж. Келли, кривой перемен» Дж. Дак, их анализ, адаптация к конкретным задачам управления.	10
7 семестр			
3	Стратегии организационных изменений. Реструктуризация управления компанией	Понятие стратегии организационных изменений. Виды стратегий осуществления изменений. Выбор стратегии организационных изменений. Модели стратегий развития организации. Управление реализацией стратегических изменений Программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организаци-	5

		онных структур. Организационный анализ компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Инновации в сфере управления персоналом в условиях реструктуризации.	
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сущность и принципы реинжиниринга и инновационного подхода к организации бизнес-процессов. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов	4
5	Концепция «обучающейся организации»	Понятие «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Рутинная работа как память организации. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Методы диагностики организационной культуры. Подходы к обучению, установление обратной связи. Формы профессионального развития персонала.	6

5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, Час
6 семестр			
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	Понятие организационных изменений. Виды организационных изменений и их классификация. Основные принципы управления процессом изменений. Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Внутренние источники организационных изменений.	8
2	Сопrotивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	Формы сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления изменениям. Реакция на сопротивление организационным изменениям. Стратегия уменьшения возможного локального сопротивления персонала при проведении изменений. Способы решения конфликтных ситуаций. Методы преодоления сопротивления изменениям. Анализ, адаптация к конкретным задачам управления моделями организационных изменений.	10
7 семестр			
3	Стратегии организационных изменений. Реструктуризация управления компанией	Понятие стратегии организационных изменений. Выбор стратегии организационных изменений. Организационный анализ компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией на основе внедрения технологических и продуктовых инноваций.	5
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	Решение ситуационных задач по реинжинирингу и инновационному подходу к организации бизнес-процессов.	4
5	Концепция «обучающейся организации»	Понятие «обучающейся организации». Подходы и технологии обучения персонала в организации. Диагностика организационной культуры.	6

5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, час
6 семестр			
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических и ситуационных заданий)	6
		Проработка материалов учебников (выполнение тестовых и ситуационных заданий)	7,5
		Реферат	4
2	Сопrotивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических и ситуационных заданий)	6
		Проработка материалов учебников (выполнение тестовых и ситуационных заданий)	7,5
		Реферат	4

7 семестр			
3	Стратегии организационных изменений. Реорганизация управления компанией	Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических и ситуационных заданий)	7
		Проработка материалов учебников (выполнение тестовых и ситуационных заданий)	7
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических и ситуационных заданий)	7
		Проработка материалов учебников (выполнение тестовых и ситуационных заданий)	7
5	Концепция «обучающейся организации»	Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических и ситуационных заданий)	7
		Проработка материалов учебников (выполнение тестовых и ситуационных заданий)	6,15

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература

Иванова, Е. А. Управление изменениями : учебно-методическое пособие . — Москва : РУТ (МИИТ), 2020– Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175841>

Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие. — Ставрополь : СтГАУ, 2019 – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169741>

Трунова, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие. — Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2018 – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/157820>

Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник . – Москва : Дашков и К°, 2021 – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279>

6.2 Дополнительная литература

Шаймиева Э. Ш. Управление изменениями.- Казань: Познание, 2014– Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=364191

Управление изменениями в промышленных организациях [Текст]: монография / А. Н. Полозова. - Воронеж : АОНО ВПО "Институт менеджмента, маркетинга и финансов", 2013. – 246 с.

Управление изменениями [Текст]: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 284 с.

Кужева, С.Н. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие / С.Н. Кужева. – Омск: Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 286 с.

Репнев В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями: учебное пособие.- Москва: Директ-Медиа, 2013 – Режим доступа:

https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=210617

Гавриленко, В. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. М. Гавриленко. - М.: А-Приор, 2010. «Университетская библиотека». – Режим доступа: www.biblioclub.ru

Петров, В.В., Управление изменениями в организации [Текст]: учебное пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина, О.Г. Васильева. – М.: Палеотип, 2011. – 244 с.

Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией — управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2011. - «Университетская библиотека». – Режим доступа: www.biblioclub.ru.

Ицхак, К. Управление изменениями [Текст] / К. Ицхак. - СПб.: Питер, 2010. -384с.

Андерсен, Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М.: Стандарты и качество, 2011.-272 с.

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Богомолова, И. П. Управление изменениями организации : задания для самостоятельной работы обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», очной формы обучения / И. П. Богомолова, Ю. И. Слепокурова, И. Н. Василенко . - Воронеж : ВГУИТ, 2018.

Богомолова, И. П. Управление изменениями организации : задания для самостоятельной работы обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», очной формы обучения / И. П. Богомолова, Ю. И. Слепокурова, И. Н. Василенко . - Воронеж : ВГУИТ, 2018.

Управление изменениями : методические указания по выполнению контрольной работы / Воронеж. гос. ун-т инж. технол; сост. Ю. И. Слепокурова, Е. И. Кривенко. - Воронеж : ВГУИТ, 2016. – 16 с.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)
3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)
5. Электронная библиотека ресурсного центра ВГУИТ АИБС «МегаПро» полная версия 8 модулей, модуль «Квалификационные работы» (<http://biblos.vsuet.ru/MegaPro/Web>)
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)
6. ЭБС «Лань» (<https://e.lanbook.com/>), неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» (срок действия с 03.03.2023 по 01.03.2024).
7. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» (<https://www.biblio-online.ru/>), ООО Электронное издательство ЮРАЙТ.
8. БД «ПОЛПРЕД Справочники» (<http://www.polpred.com>), неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники»
9. ЭБ «Grebennikon» (<https://grebennikon.ru/>), ООО «ИД «Гребенников»
10. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система КонсультантПлюс
11. Научная электронная библиотека (<http://elibrary.ru/>), ООО Научная электронная библиотека.
12. Сводный каталог библиотек г. Воронеж

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com>),
Альт Образование 8.2 + Liber Office 6.2 (Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер

ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

8.1 **Оценочные материалы (ОМ)** для дисциплины включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

8.2 Для каждого результата обучения по дисциплине определяются показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания.

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ 2.4.17-2017 «Положение об оценочных материалах».

Документ составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) подготовки Управление промышленными предприятиями и инфраструктурными организациями

ПРИЛОЖЕНИЕ

к рабочей программе дисциплины «Управление изменениями»

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр	
		7	8
	акад.	акад.	акад.
Общая трудоемкость дисциплины	144	72	72
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	19	9,5	9,5
Лекции	8	4	4
в том числе в виде практической подготовки	8	4	4
Практические занятия (ПЗ)	8	4	4
в том числе в виде практической подготовки	8	4	4
Консультации текущие	1,2	0,6	0,6
Рецензирование контрольной работы	1,6	0,8	0,8
Вид аттестации: зачет	0,2	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	117,2	58,6	58,6
Проработка материалов по конспекту лекций	32,4	16,2	16,2
Подготовка к практическим занятиям	32,4	16,2	16,2
Другие виды СРО	32,4	16,2	16,2
Контрольная работа	20	10	10
Подготовка к зачету	7,8	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

Управление изменениями
(наименование дисциплины (модуля))

1. Требования к результатам освоения дисциплины

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			знать	уметь	владеть
11	ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	виды организационных изменений и их классификацию методы исследования различных направлений деятельности	использовать инновации в сфере управления персоналом при реализации программы организационных изменений	навыками участия в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления проектами
22	ПК-8	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	применять принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	навыками оценки целесообразности организационных изменений в практической деятельности
33	ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	причины сопротивления изменениям, способы решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям	анализировать причины сопротивления изменениям	навыками анализа конструктивности способов решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям

2. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Контролируемые модули / разделы / темы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства	Технология оценки (способ контроля)
			наименование	
1	Основополагающие идеи и принципы управления организационными изменениями. Источники организационных изменений	ПК-6	<i>Собеседование (зачет)</i>	Уровневая шкала
			Тестовые задания	Процентная шкала
			Реферат	Оценка в системе «зачтено - не зачтено»
			Ситуационные задания	Уровневая шкала
2	Сопротивление организационным изменениям. Основные положения теории организационных изменений	ПК-8	<i>Собеседование (зачет)</i>	Уровневая шкала
			Тестовые задания	Процентная шкала
			Реферат	Оценка в системе «зачтено - не зачтено»
			Ситуационные задания	Уровневая шкала
3	Стратегии организационных изменений. Реструктуризация управления компанией	ПК-8	<i>Собеседование (зачет)</i>	Уровневая шкала
			Тестовые задания	Процентная шкала
			Практические задания	Оценка в системе «зачтено - не зачтено»
			Ситуационные задания	Уровневая шкала
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	ПК-13	<i>Собеседование (зачет)</i>	Уровневая шкала
			Тестовые задания	Процентная шкала
			Практические задания	Оценка в системе «зачтено - не зачтено»
			Ситуационные задания	Уровневая шкала
5	Концепция «обучающейся организации»	ПК-13	<i>Собеседование (зачет)</i>	Уровневая шкала
			Тестовые задания	Процентная шкала
			Практические задания	Оценка в системе «зачтено - не зачтено»
			Ситуационные задания	Уровневая шкала

3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1 Тестовые задания

3.1.1 ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

№ задания	Тестовое задание
1	Под сопротивлением изменениям понимается а) непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности б) отсрочки начала процесса изменений в) многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.
2	В процессе изменений имеют место а) отсрочки начала процесса изменений б) непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности в) попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел
3	Существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям. 1. Сопротивление переменам неизбежно. 2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия. 3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. 4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают.
4	Причина сопротивления может крыться а) недостаток ресурсов и времени б) сопротивление трансформационным процессам в) в личных и структурных барьерах.
5	К личным барьерам относятся: а) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь, недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы б) потребность в гарантиях, невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц в) страх перед неизвестным, угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям
6	В качестве барьеров на уровне организации выступают: а) сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти" б) взаимозависимость подсистем, сопротивление трансформационным процессам в) инертность сложных структур, прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений
7	Какие причины сопротивления выделили американские исследователи Дж. Котлер и Л. Шлезингер ? а) различная оценка последствий осуществления стратегии б) низкая терпимость к изменениям в) эгоистический интерес и неправильное понимание целей стратегии
8	Эгоистический интерес а) присущ некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе б) обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. в) является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации
9	Неправильное понимание целей изменений а) связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов б) является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации в) обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии
10	Различная оценка последствий осуществления изменений а) присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе б) обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. в) связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов
11	Низкая терпимость к изменениям а) является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации б) обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии в) присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе
12	На каких уровнях возникает сопротивление изменениям? а) группы б) индивида

	в) организационном
13	На организационном уровне а) сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению б) применением системного подхода, который предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы в) структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления
14	Сопротивление на уровне группы можно снизить: а) структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления б) сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению в) применением системного подхода, который предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы
15	Сопротивление на уровне индивида помогает а) структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления б) сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению в) применением системного подхода, который предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы
16	К числу важнейших стратегий уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении изменений относятся следующие группы стратегий: а) помощь и поддержка, переговоры и соглашения б) манипулирование и преувеличение роли, явное и неявное принуждение в) информирование и обучение, участие и вовлечение
17	К способам преодоления сопротивления организационным изменениям можно отнести: а) обучение и предоставление информации, привлечение к участию в проекте б) стимулирование и поддержка применения, переговоры и соглашения в) Кадровые перестановки и назначения, скрытые и явные меры принуждения
18	Алгоритм решения конфликтных ситуаций в коллективе включает: а) принесите свои извинения, берите на себя ответственность за проблему, б) примите решение в) начните действовать, проконтролируйте выполнение условий решения конфликта
19	К способам решения конфликтных ситуаций можно отнести: а) осознать приоритет сохранения дружественных отношений с оппонентом, а не отстаивание своей точки зрения; б) придти к пониманию того, что победа в споре важнее для оппонента, а не для вас в) приспособление достигнуть спокойствия и стабильности обстановки; упрочить доверие и взаимопонимание; признать собственную неправоту
20	Какие факторы преодоления сопротивления выделяет Э.Хьюз? а) учет причин поведения личности в организации, чувство принадлежности к группе, авторитет группы для ее членов б) поддержка изменений лидером группы, информированность членов группы в) значение авторитета руководителя, предоставление информации группе, достижение общего понимания
21	Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления: а) переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации б) информирование и общение, участие и вовлеченность в) помощь и поддержка, явное и неявное принуждение
22	Внешние источники изменений – это а) экономические, технологические и социальные силы, которые действуют как ускоритель процесса преобразований б) повышение эффективности, выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры в) исследование текущего состояния факторов внешней среды и тенденции их изменения
23	Анализ внешней среды организации – это а) экономические, технологические и социальные силы б) выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры в) исследование текущего состояния факторов внешней среды и тенденции их изменения с точки зрения их влияния на деятельность организации в будущем.
24	Для получения полного представления о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации выделяют области внешнего окружения: а) экономические факторы; политические факторы; рыночные факторы; социальные факторы; технологические факторы; б) экономические факторы; политические факторы; рыночные факторы; социальные факторы; технологические факторы; международные факторы; в) экономические факторы; рыночные факторы; социальные факторы; технологические факторы; международные факторы.
25	Внутренние источники изменений связаны а) с самим организационным развитием. б) с экономическими, технологическими и социальными силами в) с феноменом качественного изменения структуры
26	Сценарии реорганизации? а) объединение параметров и построение матриц проекций б) организация «ужимается»

	в) цели и критерии реорганизации обычно находятся далеко за рамками организационных моделей и определяются привходящими обстоятельствами
27	Жизненный цикл организации, модели, направления и виды изменений. Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из а) пяти стадий, или фаз б) десяти стадий, или фаз в) шести стадий, или фаз

3.1.2 ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

№ задания	Тестовое задание
28	Под бизнес-процессом понимается а) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия б) определение рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами в) совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов.
29	В качестве основных бизнес-процессов предприятия чаще всего выделяют: а) процессы товародвижения (логистики), процессы инфраструктуры б) процессы товародвижения (логистики), процессы подготовки производства, процессы изменения организационной структуры в) процессы товародвижения (логистики), процессы подготовки производства, процессы инфраструктуры
30	Согласно определению М. Хаммера и Д. Чемпи реинжиниринг бизнес-процессов определяется а) как сокращение сроков реализации потребностей клиентов б) как объединение сотрудников в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией в) как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.
31	Целью реинжиниринга бизнес-процессов является а) моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков б) изменилась стратегия компании в) целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.
32	Инжиниринг бизнес-процессов включает в себя а) сокращение сроков реализации потребностей клиентов б) аудит бизнес-процессов компании в) реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определенной периодичностью, например, один раз в 5-7 лет, и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путем их адаптации к изменяющейся внешней среде.
33	Для компаний с высокой степенью диверсификации бизнеса, многообразием партнерских связей реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает решение следующих задач: а) Определение оптимальной последовательности выполняемых функций, которое приводит к сокращению длительности цикла изготовления и продажи товаров и услуг, обслуживания клиентов, следствием чего служит повышение оборачиваемости капитала и рост всех экономических показателей фирмы. б) Оптимизация использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате которой минимизируются издержки производства и обращения и обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности. в) Построение адаптивных бизнес-процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям потребностей конечных потребителей продукции, производственных технологий, поведения конкурентов на рынке и, следовательно, повышение качества обслуживания клиентов в условиях динамичности внешней среды. г) Определение рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами, и как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков.
34	Особенности бизнес-процессов, для которых проводится реинжиниринг: а) внедрение новых технологий, многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками и материалов б) нерациональность организационной структуры в) диверсификация товаров и услуг, работа по индивидуальным заказам
35	Следствиями реинжиниринга являются: а) реорганизация организационной структуры б) реинжиниринг программного обеспечения в) бизнес-автоматизация и улучшение качества
36	Важнейшими принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются: а) уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта с клиентом б) многовариантность исполнения процесса в) несколько рабочих процедур объединяются в одну г) уменьшается количество проверок д) преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход
37	Основными условиями успеха реинжиниринга бизнес-процессов являются:

	<ul style="list-style-type: none"> а) хорошо поставленное управление деятельностью компаний б) твердая методологическая основа при проведении РБП в) точность понимания задачи руководством компании, мотивация сотрудников компании
38	<p>Этапы проведения бизнес-реинжиниринга:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) инжиниринг-разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов б) прямой инжиниринг, внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов в) идентификация бизнес-процессов, обратный инжиниринг
39	<p>На стадии Идентификация бизнес-процессов происходят:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) выявление основных видов бизнес-процессов б) оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха в) формулирование (уточнение) миссии предприятия г) определение ключевых факторов успеха
40	<p>Обратный инжиниринг – исследование существующих бизнес-процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> а) внедрение инжиниринга на предприятии и проведение его диагностики б) по средствам идеальной и реальной модели в) строятся только принципиальные схемы бизнес-процессов, позволяющие понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов
41	<p>Прямой инжиниринг – построение новых бизнес-процессов предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) поиски методов сбыта продукции б) разработку должностных инструкций, обучение персонала в) идеальную и реальную модель
42	<p>Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов в части изменения структуры организационно-экономической системы осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) построение модели организационных изменений б) разработка и наполнение базы данных в) разработка должностных инструкций, обучение персонала, подготовка рабочей документации.
43	<p>Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов в части создания новой информационной системы осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) разработка должностных инструкций, обучение персонала б) создание бизнес-план развития логистических систем в) разработка и наполнение базы данных, установка системы телекоммуникации, программирование, настройка и отладка программных модулей

3.1.3. ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

44	<p>Внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов предполагает</p> <ul style="list-style-type: none"> а) разработку и наполнение базы данных б) разработку должностных инструкций, обучение персонала в) его сдачу приемочной комиссии, в которую входят представители лиц, принимающих решения, и менеджеры процессов.
45	<p>Организационная структура проект реинжиниринга бизнес-процессов включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) владельцев бизнес-процессов б) команду и лидера проекта в) регламентирующий комитет и методологический центр
46	<p>Работы по проектированию бизнес-процессов включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) формирование продуктовых портфелей б) проектирование бизнес-процессов и использования ресурсов в) формирование миссии, выбор сегментов рынка
47	<p>Формирование миссии предполагает</p> <ul style="list-style-type: none"> а) конкретизацию стратегических целей предприятия б) диверсификацию деятельности в) определение стратегии поведения предприятия на рынке в части расширения границ рынка или глубокого проникновения на рынок, диверсификации деятельности или повышения качества товаров и услуг, глобализации или локализации деятельности и т.д.
48	<p>Выбор сегментов рынка предполагает</p> <ul style="list-style-type: none"> а) диверсификацию деятельности б) определение стратегии поведения предприятия на рынке в) конкретизацию стратегических целей предприятия в части определения регионов, потребителей, каналов распределения продукции и услуг.
49	<p>Формирование продуктовых портфелей</p> <ul style="list-style-type: none"> а) конкретизация стратегических целей предприятия б) детально разработать технологию их осуществления с позиции достижения заданных критериев эффективности в) оценку возможностей предприятия в плане эффективности распределения капиталовложений по различным проектам и продуктам.
50	<p>Проектирование бизнес-процессов предполагает</p> <ul style="list-style-type: none"> а) оценку возможностей предприятия в плане эффективности распределения капиталовложений б) конкретизацию стратегических целей предприятия в) детально разработать технологию их осуществления с позиции достижения заданных критериев эффективности
51	<p>Проектирование использования ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> а) оценка возможностей предприятия в плане эффективности распределения капиталовложений

	б) детально разработать технологию их осуществления с позиции достижения заданных критериев эффективности в) требуется выполнить анализ проекта реализации с позиции эффективности и достаточности ресурсов
52	Главная задача лидера в процессе изменений? а) способность к установлению системообразующих связей б) создание творческого напряжения в) способность к установлению умение влиять
53	В обучающейся организации выделяют важнейшие роли лидера: а) лидер как дизайнер, лидер как служитель б) лидер как дизайнер, лидер как учитель в) лидер как дизайнер, лидер как учитель, лидер как служитель
54	Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие: а) способность к установлению умение влиять, талант изобретения новых инструментов, способность к изменению стиля лидерства б) способность к установлению системообразующих связей, умение влиять в) способность к установлению системообразующих связей, умение влиять, талант изобретения новых инструментов, способность к изменению стиля лидерства
55	Среди подходов к обучению выделяют: а) ситуационный, тактический, стратегический б) проблемный, тактический, стратегический в) проблемно-ситуационный, тактический, стратегический

3.2 Практические задания

3.2.1 ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

№ задания	Условие задания		
56	В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения. Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.		
		Медленное изменение	Быстрое изменение
	Простое изменение		
	Сложное изменение		
Задание. Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу			
57	Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рисунке.		
		Потенциал изменений	
		низкий	высокий
	Тип процесса изменений	Медленное – простое изменение Быстрое – простое изменение Быстрое – сложное изменение	1. Структурная стратегия 3. Безотлагательная стратегия
Задание. В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.			

3.2.2 ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес процессов в практической деятельности организаций

№ задания	Условие задания
58	Изучите деятельность работников организации. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ситуации? Как можно охарактеризовать это отклонение по происхождению? Обоснуйте необходимость изменения, Перечислите основные факторы изменения в организации.
59	Изучите деятельность работников организации. Выделите отдельные этапы проведения необходимых изменения. Какой модели организационных изменений в большей степени оно соответствует? Какие управленческие подходы и технологии можно использовать?

3.3 Реферат

ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

№ задания	Условие задачи (формулировка задания)
60	Организационная культура как инструмент организационных изменений
61	Методы снятия локального сопротивления изменениями
62	Причины сопротивления изменениями и методы их устранения
63	Критерии выбора стратегии организационных изменений
64	Реинжиниринг бизнес-процессов
65	Реструктуризация управления компании
66	Анализ влияния стратегии на организационную структуру
67	Модели управления изменениями, их адаптация к конкретным задачам управления
68	Роль руководителя при проведении организационных изменений
69	Методы анализа межличностных, групповых и организационных коммуникаций при проведении организационных изменений
70	Виды программ организационных изменений
71	Место и роль технологических и продуктовых инноваций при проведении организационных изменений
72	Выбор и анализ модели организационных изменений
73	Аудит человеческих ресурсов как форма организации изменений
74	Управление изменениями в «обучающейся организации»
75	Модели организационных систем, их анализ и адаптация
76	Участие персонала в проведении организационных изменений
77	Проблемы и сложности при проведении организационных изменений
78	Социокультурные характеристики при проведении изменений организации
79	Проблемы участия в проведении организационных изменений
80	Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
81	Лидерство как стиль проведения организационных изменений
82	Компетентность руководителей для проведения организационных изменений
83	Управление изменениями при внедрении продуктовых и технологических инноваций
84	Способы эффективной реализации организационных изменений
85	Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
86	Способы решения конфликтных ситуаций
87	Виды, задачи и принципы управления процессом изменений
88	Причины сопротивления персонала организационным изменениям
89	Роль менеджера в управлении организационными изменениями
90	Методы управления организационным развитием
91	Этапы управления организационными изменениями
92	Закрепление организационных изменений

3.4 Ситуационные задания

3.4.1 ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес процессов в практической деятельности организаций

Задание: Дать развернутые ответы на следующие ситуационные задания

Номер вопроса	Текст задания
93	Определить тип организации (машина, организм, политическая система, поток и информация) которая знакомая Вам и идентифицировать имеющиеся изменения в ней по различным основаниям классификации. Эти изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом?
94	1. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в вашей организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

	<p>2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?</p> <p>3. Дайте характеристику факторов успеха изменений.</p> <p>4. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.</p>
--	---

3.4.2

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес процессов в практической деятельности организаций

Задание: Дать развернутые ответы на следующие ситуационные задания

Номер вопроса	Текст задания
95	<p>Конкретная ситуация: «Сатурн» (продолжение)</p> <p>В процессе реализации инновационных проектов в «Сатурне» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели. В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволяло выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.</p> <p>Что такое метод «реинжиниринга» и чем он отличается от просто «инжиниринга»? Каковы объекты реинжиниринга (фирмы и процессы)? Перечислите факторы успеха применения метода реинжиниринга. Каковы типичные ошибки при проведении реинжиниринга? Каково место реинжиниринга в инновационной деятельности? Изложите суть опыта применения реинжиниринга в фирме IBM Credit. Как подходить к решению задачи в «Сатурне»?</p>
96	<p>Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании все любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.</p> <p>Является ли данная организация самообучающейся? Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.</p>

3.5 Собеседование (зачет)

3.5.1 ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

№ задания	Формулировка задания
97	Понятие организационных изменений.
98	Виды организационных изменений и их классификация.
99	Основные принципы управления процессом изменений.
100	Компоненты процесса организационных изменений.
101	Внешняя среда как источник организационных изменений.
102	Анализ внешней среды и диагностика состояния организации.
103	Внутренние источники организационных изменений.
104	Организационное развитие.
105	Жизненный цикл организации, модели, направления и виды изменений.
106	Организационные патологии.
107	Понятие сопротивления организационным изменениям.
108	Формы сопротивления организационным изменениям.
109	Причины сопротивления изменениям.
110	Реакция на сопротивление организационным изменениям.
111	Стратегия уменьшения возможного локального сопротивления персонала при проведении изменений.
112	Способы решения конфликтных ситуаций.
113	Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

114	К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель организационных изменений.
115	Модель управления изменениями Л. Грейнера.
116	Модели «переходного периода».
117	Теория Е и теория О организационных изменений.
118	«Модели организационных изменений Ф. Гуияра и Дж. Келли, кривой перемен» Дж. Дак, их анализ, адаптация к конкретным задачам управления.

3.5.2 ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

119	Понятие стратегии организационных изменений.
120	Виды стратегий осуществления изменений.
121	Выбор стратегии организационных изменений.
122	Модели стратегий развития организации.
123	Управление реализацией стратегических изменений
124	Программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.
125	Понятие реструктуризации.
126	Подходы к построению организационных структур.
127	Организационный анализ компании.
128	Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
129	Подходы к реструктуризации управления компанией.
130	Инновации в сфере управления персоналом в условиях реструктуризации.

3.5.3 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес процессов в практической деятельности организаций

№ задания	Формулировка задания
131	Сущность и принципы реинжиниринга и инновационного подхода к организации бизнес-процессов.
132	Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.
133	Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
134	Понятие «обучающейся организации».
135	Индивидуальное и организационное обучение.
136	Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
137	Рутин как память организации.
138	Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
139	Методы диагностики организационной культуры.
140	Подходы к обучению, установление обратной связи.
141	Формы профессионального развития персонала.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 – 2017 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 – 2017 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Итоговая оценка по дисциплине определяется как средневзвешенная - среднеарифметическое из всех оценок в течение периода изучения дисциплины.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПК-6- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений					
Знать: - виды организационных изменений и их классификацию методы исследования различных направлений деятельности	Тестовые задания	Результаты тестирования	85 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			75 – 84,99 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			60 – 74,99 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Менее 60 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий с учётом многофакторности производственной ситуации	Зачтено	Усвоена
			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не усвоена
Уметь: - использовать инновации в сфере управления персоналом при реализации программы организационных изменений	Практические задания	Уровень владения материалом; результаты выполнения практического задания	Обучающийся выполнил практические задания самостоятельно, применил полученные теоретические знания на практике	Зачтено	Освоена / Повышенный, базовый
			Обучающийся не выполнил практические задания, не может применить теоретические знания на практике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Реферат	Содержание реферата	Содержание реферата соответствует заявленной тематике	Зачтено	Освоена / Повышенный, базовый
			Содержание реферата не соответствует заявленной тематике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
Владеть: - навыками участия в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления проектами	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент изучил описанную проблему развернуто, провел комплексную оценку предложенной ситуации с применением количественных и качественных методов анализа финансовой отчетности, предложил обоснованные организационно-управленческие решения	Отлично	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации с применением методов анализа финансовой отчетности, предложил организационно-управленческие решения	Хорошо	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации, допустив значительные	Удовлетворительно	Освоена / Базовый

			погрешности, предложил организационно-управленческие решения, не достаточно аргументировав сделанные выводы		
			Студент неверно интерпретирует предложенную ситуацию, выводы и рекомендации отсутствуют	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
ПК-8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений					
Знать: - принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	Тестовые задания	Результаты тестирования	84 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			70 – 84 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			55 – 69 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Менее 55 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий с учётом многофакторности производственной ситуации	Зачтено	Усвоена
			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не усвоена
Уметь: - применять принципы управления организационными изменениями в производственной деятельности	Практические задания	Уровень владения материалом; результаты выполнения практического задания	Обучающийся выполнил практические задания самостоятельно, применил полученные теоретические знания на практике	Зачтено	Освоена / Повышенный, базовый
			Обучающийся не выполнил практические задания, не может применить теоретические знания на практике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Реферат	Содержание реферата	Содержание реферата соответствует заявленной тематике	Зачтено	Освоена / Повышенный, базовый
			Содержание реферата не соответствует заявленной тематике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
Владеть: - навыками оценки целесообразности организационных изменений в практической деятельности	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент изучил описанную проблему развернуто, провел комплексную оценку предложенной ситуации с применением количественных и качественных методов анализа финансовой отчетности, предложил обоснованные организационно-управленческие решения	Отлично	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации с применением методов анализа финансовой отчетности, предложил организационно-управленческие решения	Хорошо	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации, допустив значительные погрешности, предложил организационно-управленческие решения, не достаточно аргументировав сделанные вы-	Удовлетворительно	Освоена / Базовый

			воды		
			Студент неверно интерпретирует предложенную ситуацию, выводы и рекомендации отсутствуют	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнеспроцессов в практической деятельности организаций					
Знать: - причины сопротивления изменениям, способы решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям	Тестовые задания	Результаты тестирования	84 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			70 – 84 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			55 – 69 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Менее 55 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий с учётом многофакторности производственной ситуации	Зачтено	Усвоена
		Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не усвоена	
Уметь: - анализировать причины сопротивления изменениям	Практические задания	Уровень владения материалом; результаты выполнения практического задания	Обучающийся выполнил практические задания самостоятельно, применил полученные теоретические знания на практике	Зачтено	Освоена / Повышенный, базовый
			Обучающийся не выполнил практические задания, не может применить теоретические знания на практике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
Владеть: - навыками анализа конструктивности способов решения конфликтных ситуаций и преодоления локальных сопротивлений изменениям	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент изучил описанную проблему развернуто, провел комплексную оценку предложенной ситуации с применением количественных и качественных методов анализа финансовой отчетности, предложил обоснованные организационно-управленческие решения	Отлично	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации с применением методов анализа финансовой отчетности, предложил организационно-управленческие решения	Хорошо	Освоена / Повышенный
			Студент охарактеризовал описанную проблему, провел оценку предложенной ситуации, допустив значительные погрешности, предложил организационно-управленческие решения, не достаточно аргументировав сделанные выводы	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
			Студент неверно интерпретирует предложенную ситуацию, выводы и рекомендации отсутствуют	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный