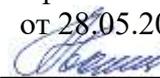


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 20.09.2024 12:51:35
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы Менеджмент
на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

УТВЕРЖДЕНО
протоколом заседания Совета
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
от 28.05.2019 № 11
Председатель  Г.Л. Авагян



Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для студентов приема 2020 г.

Б1.В.ДВ.04.02.01 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях
ресторанно-гостиничного бизнеса

Уровень высшего образования Бакалавриат

Программа подготовки прикладной бакалавриат

Рецензенты:

1. Терещенко Т.А., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
2. Захарова Л.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента КубГУ

Аннотация рабочей программы дисциплины «Управление изменениями»:

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование прочной теоретической базы для понимания эффективных подходов к осуществлению изменений в организациях, а также практических навыков совершенствования бизнес-процессов, используя технологии изменений.

Задачи дисциплины: формирование у студентов знаний принципов и форм реализации организационных изменений; факторов и условий, определяющих целесообразность проведения изменений; функционального и структурного оформления деятельности по проведению изменений.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

Составитель:



А.З. Рысьмятов, д.э.н., профессор, кафедра экономики и управления

(подпись)

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления
Протокол от «28» марта 2019 г. № 9

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  И.В. Балашова
(подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от «18» апреля 2019 г. № 6

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	9
IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	16
VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....	19
VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	31
VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	32
Лист регистрации изменений	38

Приложения:

A. Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Цель дисциплины

Целью учебной дисциплины «Управление изменениями» является:

1. Формирование всесторонних навыков и знаний основных закономерностей организационного развития, вызывающих необходимость изменений, методы преодоления сопротивления изменениям, стратегии осуществления изменений, основные подходы к управлению процессом изменений.
2. Развитие практических способностей и компетенций по формированию команды для осуществления стратегических изменений.

1.2 Учебные задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

1. Обучить студентов основным принципам и формам реализации организационных изменений;
2. Обучить студентов теоретическим основам функционального и структурного оформления деятельности по проведению изменений;
3. Развить у студентов самостоятельность мышления и знания факторов и условий, определяющих целесообразность проведения изменений;
4. Способствовать приобретению практических навыков в области определения необходимости и роли своевременных изменений на протяжении жизненного цикла организаций;
5. Показать значение изменений с точки зрения стратегии развития организации.

1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного плана.

Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин: «Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Корпоративная социальная ответственность».

Для успешного освоения дисциплины «Управление изменениями», студент должен:

1. Знать основы проектирования организационных структур; теории мотивации и лидерства; способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

2. Уметь планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; применять теории мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач; находить способы разрешения конфликтов

3. Владеть навыками проектирования организационных структур; проведения аудита человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; приемами и способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

Изучение дисциплины «Управление изменениями» необходимо для дальнейшего освоения таких дисциплин, как: «Обоснование и эффективность управленческих решений», «Организационное проектирование».

1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	108		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	42,25	10,25	26,25
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	42	10	26
в том числе:			

лекции, в том числе интерактивные ()	14 (4)	4 (2)	8 (2)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	28 (8)	6 (2)	18 (6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Каттэкз)	0,25	0,25	0,25
Самостоятельная работа (СР) всего:	65,75	97,75	81,75
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	65,75	94,0	81,75
самостоятельная работа в период экз. сессии (Контроль)	-	3,75	-

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, должны быть решены следующие профессиональные задачи и сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

ПК-9 Способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

В результате освоения компетенции **ПК-9** студент должен:

Знать: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Уметь: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Владеть: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

ПК-15 Умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

В результате освоения компетенции **ПК-15** студент должен:

Знать: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Уметь: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Владеть: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

1.6 Формы контроля

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента - КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим семинарские и (или) практические занятия, и (или) лабораторные занятия в соответствии с календарно-

тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине в виде следующих работ: дискуссии, доклады, тесты.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме зачета.

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в «Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Управление изменениями», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений	<p>Понятия «организация», значение организаций. Организация как механизм, участвующий в преобразованиях. Ключевые факторы ускоряющихся перемен. Факторы, создающие неустойчивую и непредсказуемую среду.</p> <p>Идеологические предпосылки обновлений. Проблема организационных изменений. Понятие об организационном развитии.</p> <p>Модель спланированных изменений К. Левина. Движущие силы делового поведения: цели, деловые качества, профессиональные навыки. Модель большой тройки: три типа развития организации, три формы изменений, три роли участников процесса изменений.</p>	ПК-9; ПК-15	Диагностическое тестирование, лекция, практические занятия, доклад, собеседование
Тема 2 Структура изменений	<p>Модель Дарила Конера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей: природа изменений; процесс изменений; роли участников процесса изменений; сопротивление изменениям; вовлеченность в процесс изменений (commitment); влияние культуры на изменения; синергия коллективной работы.</p>	ПК-9; ПК-15	Интерактивная лекция, практические занятия, доклад, тест, собеседование
Тема 3 Принятие решений в организациях	<p>Подходы к принятию решений на основе теории управления. Стабильность и нестабильность внешней среды. Рациональный подход при принятии решений. Необходимость создания коалиции менеджеров. Анализ свободно структурированных коалиций индивидов и групп, имеющих свои предпочтения и интересы в организации. Поддержание силового баланса в пользу максимизации организационной эффективности. Оценивание влияния агентов изменений. Процесс выбора в модели Корнеги. Схема принятия решений в модели инкриминтального процесса. Фаза выбора. Схема «модели мусорного ящика».</p>	ПК-9; ПК-15	интерактивная лекция, практические занятия, индивидуальные задания, собеседование
Тема 4 Фазы и стратегия изменений	<p>Преобразование организации. Проведение преобразований. Модели управления организационными изменениями Л. Гейнера. Основные этапы модели. Курт Левин — основоположник теории изменений. Трехэтажная модель процесса изменений. Размораживание как начальная ступень в процессе изменений и условия, способствующие ему. Роль кризиса и позиции руководства организации в осуществлении размораживания. Изменение (движение) как центральная стадия модели. Процессы идентификации и усвоения на стадии движения и их специфика. Дискуссии и групповое взаимодействие как факторы движения к переменам. Повторное замораживание как завершающаяся стадия модели изменений. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.</p>	ПК-9; ПК-15	интерактивная лекция, практические занятия, доклад, собеседование

	Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность. Практическое значение теории и ее дальнейшее развитие.		
Тема 5 Преодоление сопротивления изменениям	Психологические причины сопротивления изменениям. Восприятие предстоящих изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Отсутствие уверенности в положительном исходе перемен, ожидание негативных последствий от предстоящих изменений. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Настороженное отношение к переменам, рекомендованным консультантом по изменениям, избегающим ясного выражения или вуалирующего цели перестройки. Нежелание со стороны руководства иметь дело с непопулярными проблемами, которые могут возникнуть при проведении изменений. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен.	ПК-9; ПК-15	интерактивная лекция, практические занятия, собеседование, тест, дискуссия
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	Рациональное распределение работ, обязанностей и ответственности в процессе проведения перестройки между руководителями организации и рабочими группами. Степень и формы участия топ-менеджмента в реализации изменений. Тактичное вмешательство высшего руководства в возникающие в ходе перестройки конфликты между структурными подразделениями организации в целях достижения компромисса. Обеспечение рационального распределения ресурсов внутри организации на основе взаимных соглашений. Способность руководства противостоять узкопрофессиональному подходу к решению многосторонне перестроечной проблемы, который характерен для специализированных структур организации.	ПК-9; ПК-15	Лекции, практические занятия, собеседование
Тема 7. Техноструктурные интервенции	Методика управления изменениями в кризисных ситуациях Слеттера. Методика логических приращений Куина. Сущность организационного развития. Общая схема алгоритма организационного развития. Алгоритм определения текущего и целевого состояния организации при реализации организационного развития. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Специфические условия компании, создающие благоприятные предпосылки для реинжиниринга. Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов. Приверженность руководства компании идее реинжиниринга.	ПК-9; ПК-15	Лекции, практические занятия, доклад, собеседование

III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях; решаются расчетные задания;
- доклад;
- собеседование;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, работа с литературой;
- диагностическое тестирование.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- дискуссии;
- тестирование.

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие электронные технологии:

- мультимедиа-лекции,
- off-line (электронная почта) консультации.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Литература

Основная литература (О):

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432837>
<https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-432837#page/1>
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 278 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432801>
<https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-432801#page/1>
3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 357 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433057>
<https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-433057#page/1>

Нормативно-правовые документы (НПД):

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ ||

3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

Дополнительная литература (Д):

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-433603#page/1>

2. Теория управления экономическими системами: Учебник / М.А. Молчанов, В.А. Молчанова М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.-307 с. <https://e.lanbook.com/reader/book/103782/#1>

3. Управление изменениями: Учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2017.- 304 с. <https://e.lanbook.com/reader/book/93495/#1>

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в приложении А.

4.2 Перечень информационно-справочных систем

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

4.3 Перечень электронно- образовательных ресурсов

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>

2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» www.e.lanbook.com

3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

4.4 Перечень профессиональных баз данных

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

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

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>

4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

Операционная система Windows 10

Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

PeaZip,

Adobe Acrobat Reader DC

4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием

интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Управление изменениями». Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

Пример заданий по организации самостоятельной работы студента.

Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений

Литература: О - 1,2,3; НПД- 1,2; Д- 1,2,3

Вопросы для собеседования:

1. Сущность модели «Большой тройки»?
2. Современные тенденции развития организаций
3. Типология организационных изменений
4. Сущность организационных изменений.
5. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием

Темы дискуссий:

1. Условия и причины организационных изменений.
2. Характеристика видов организационных изменений.
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
5. Важнейшие компоненты организационных изменений.

Тематика докладов:

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Концепция организационных изменений.
5. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений

Тема 2. Структура изменений

Литература: О - 1,2,3; НПД - 1,2; Д - 1,2,3

Вопросы для собеседования:

1. Сопротивления изменениям, их причины.
1. Позитивная и негативная реакция на изменения.
2. Пять ключевых принципов в модели «Сопротивление изменениям».
3. Вовлеченность в процесс изменений.
4. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.

Темы дискуссий:

1. Принципы управления процессом изменений.
2. Структура системы управления изменениями
3. Подходы к анализу и проведению изменений
4. Классические и современные концепции организационного развития.
5. Достоинства и ограничения организационного развития.

Тематика докладов:

1. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
2. Основные виды изменений в организациях.
3. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
4. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.

Тема 3. Принятие решений в организациях

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 2,3

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы основные причины сопротивления изменениям?
2. На каких уровнях можно встретить сопротивление?
3. С чем связана различная оценка последствий осуществления стратегии?
4. Какие методы преодоления сопротивления изменениям существуют?
5. В чем заключается подход на основе теории управления?

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте «модель Карнеги»?
2. Какие последствия могут возникнуть после формирования коалиций?
3. В чем заключается модель инкрементального процесса принятия решений?
4. Что представляет собой схема принятия решений в модели инкрементального процесса?
5. Изменения как основа организационного развития.

Темы выступлений:

1. Алгоритм проведения изменений.
2. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
3. Способы стимулирования поиска новых идей.
4. Модели организационного развития.
5. Этические проблемы организационного развития.

Тематика докладов:

1. Инновационный подход к организационному развитию.
2. Цели и стратегия организационных изменений.
3. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
4. Что определяет необходимость принятия решений в организации.
5. Эффективность принятия управленческих решений.

Тема 4. Фазы и стратегия изменений

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

Вопросы для самопроверки:

1. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
2. Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
3. Соотношение объективных и субъективных, активных и пассивных факторов в реализации изменений.
4. Психологические приемы, способствующие внедрению изменений
5. Методы внедрения комплексной программы проведения изменений в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте организационные изменения связанные с внедрением и коррекцией стратегии деятельности организации.
2. В чем сущность модели управления организационными изменениями Л. Гейнера.
3. В соответствии с моделью разработанной Куртом Левиным изменения происходят в три этапа: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Дайте их характеристику.
4. Опишите процесс организационных изменений (по К. Левину).
5. Рассмотрите фазы организационных изменений Джини Дака, делая акцент на эмоциональном состоянии сотрудников, принимающих непосредственное участие в процессе организационных преобразований

Темы выступлений:

1. Осуществление изменений.
2. Эффективное руководство процессом преобразований в организации.
3. Концепция обучающейся организации.
4. Создание обучающейся организации.
5. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.

Тематика докладов:

1. Переосмысление, реструктуризация, оживление и обновление как фазы

преобразования бизнеса.

2. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
3. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
4. Содержание и последовательность качественного анализа эффективности организационных изменений.
5. Сущность основных этапов изменений согласно теории Джона П. Коттера.

Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

Вопросы для самопроверки:

1. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
2. Факторы и направления организационного развития.
3. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
4. Влияние размера организации на сопротивление изменениям
5. Личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям

Вопросы для обсуждения:

1. Какие формы приобретает сопротивление изменениям на стадии внедрения новшеств?
2. Перечислите, от каких обстоятельств зависит сила сопротивления изменениям?
3. Назовите основные причины сопротивлений нововведениям?
4. На какие группы условно делятся причины сопротивления преобразованиям?
5. Способы преодоления сопротивлений изменениям в менеджменте.

Темы выступлений:

1. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
2. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
3. Реструктуризация управления организацией.
4. Сопоставление основных методов управления изменениями.
5. Инструменты проведения организационных изменений.

Тематика докладов:

1. Координация в процессе проведения организационных изменений.
2. Обеспечение корпоративного баланса навыков как фактор эффективного обновления
3. Каковы особенности применения кинесики в России и за рубежом?
4. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации
5. Особенности проектирования организации

Тема 6. Формирование команд и проведение изменений

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

Вопросы для самопроверки:

1. Глобальная система научения как продукт новой философии корпоративного бизнеса
2. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур
3. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
4. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
5. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Сравните характеристики работы команд и групп
2. Варианты работы в группах и командах
3. Когда предпочтительнее работать в одиночку или в группах?
4. В каких условиях, командная работа может оказаться неэффективной.
5. Назовите три основных фактора эффективной работы команды.

Темы выступлений:

1. Формирование команды стратегических изменений
2. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений..

3. Характеристики лидера команды стратегических изменений.
4. Формирование инновационной организационной культуры.
5. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации

Тематика докладов:

1. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
2. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
3. Мотивация организационных изменений
4. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
5. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.

Тема 7. Техноструктурные интервенции

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

Вопросы для самопроверки:

1. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
2. Управление изменениями как целостная проблема.
3. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
4. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
5. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте различные методики управления организационными изменениями?
2. Расскажите особенности ограниченных (локальных) и неограниченных проблем.
3. Разложите поэтапно алгоритм локальной системной интервенции по стадиям диагностики, проектирования и внедрения.
4. Опишите управление сложными изменениями на основе организационного развития.
5. Особенности управления изменениями на основе реинжиниринга основных процессов.

Темы выступлений:

1. Реструктуризация управления организацией.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями.
4. Постановка задачи на реорганизацию компании.
5. Кризис как предпосылка организационного развития.

Тематика докладов:

1. Разработка Положения об организационной структуре компании.
2. Методология консультирования реорганизации.
3. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений
4. Сценарий реструктуризации управления компанией.
5. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для реализации дисциплины «Управление изменениями» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Управление изменениями» для студентов очной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.1.

Таблица 5.1

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контакт- ная работа по проме- жуточной аттестаци и в период экз. сессии, Каттэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Инди- виду- альная кон- сульт- ация ИК	Контакт- ная работа по промежут- очной аттестаци, Катт	Консул- ьтация перед экзаменом, КЭ		формы	в се- мест- ре, час	конт- роль /СР в сес- сию	
	л е к ц и и	п р ак т и ч е с к и е з а н я т и я	ла бо ра тор ные ра бо ты	в с е г о	в т.ч.интерак- тивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	9	-	<i>Диагностическое тестирование доклад, собеседование</i>
Тема 2. Структура изменений	2	4	-	6	<i>ИЛ/2</i>	<i>Д/2</i>	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	9	-	<i>Доклад, тест, собеседование</i>
Тема 3. Принятие решений в организациях	2	4	-	6	-	<i>Д/2</i>	-	-	-	-	Лит., ИДЗ, С	9	-	<i>Проверка ИДЗ, собеседование</i>
Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике	2	4	-	6	<i>ИЛ/2</i>	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	9	-	<i>Собеседо- вание, контрольная работа</i>
Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям	2	4	-	6	-	<i>Д/2</i>	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	9	-	<i>Собеседо- вание, тест, дискуссия</i>
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	2	4	-	6	-	<i>Д/2</i>	-	-	-	-	Лит., ТК, С	9	-	<i>Доклад, собеседование</i>
Тема 7. Техно структурные интервенции	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., С	11,75	-	<i>Доклад, собеседование</i>
Итого:	14	28	-	42	4	8	-	-	-	-	-	65,75	-	
Зачет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25	-	-	-	
Всего по дисциплине	14	28	-	42	4	8	-	-	-	0,25	-	65,75	-	

Тематический план изучения дисциплины «Управление изменениями» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.2.

Таблица 5.2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Катгэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессии	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений	2	4	-	6	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	13	-	Диагностическое тестирование доклад, собеседование
Тема 2. Структура изменений	1	4	-	5	ИЛ/1	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	13	-	Доклад, тест, собеседование
Тема 3. Принятие решений в организациях	1	2	-	3	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., ИДЗ, Т,С, Д	13	-	Проверка ИДЗ, собеседование
Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике	1	2	-	3	ИЛ/1	-	-	-	-	-	Лит., Т,ТК, С	13	-	Собеседование, контрольная работа(тест)
Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям	1	2	-	3	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	13	-	Собеседование, тест, дискуссия
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	10	-	Доклад, собеседование
Тема 7 Техно структурные интервенции	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	6,75	-	Доклад, собеседование
Итого:	8	18	-	26	2	6	-	-	-	-	-	81,75	-	
Зачет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25	-	-	-	
Всего по дисциплине	8	18	-	26	2	6	-	-	-	0,25	-	81,75	-	

Тематический план дисциплины «Управление изменениями» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.2.

Таблица 5.2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Катгэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессии	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	13	-	Диагностическое тестирование доклад, собеседование
Тема 2. Структура изменений	1	1	-	2	ИЛ/1	Д/1	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	13	-	Доклад, тест, собеседование
Тема 3. Принятие решений в организациях	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., ИДЗ, С	13	-	Проверка ИДЗ, собеседование
Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике	1	-	-	1	ИЛ/1	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	13	-	Собеседование, контрольная работа
Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям	-	1	-	1	-	Д/1	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	13	-	Собеседование, тест, дискуссия
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	13	-	Доклад, собеседование
Тема 7. Техно структурные интервенции	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	16	-	Доклад, собеседование
Итого:	4	6	-	10	2	2	-	-	-	-	-	94	-	
Зачет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25	-	-	3,75	
Всего по дисциплине	4	6	-	10	2	2	-	-	-	0,25	-	94	3,75	

*Формы самостоятельной работы и затраты времени студентов на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) по дисциплине «Управление изменениями» определены в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент

Затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) определяются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине, эмпирически.

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 5.3

Таблица 5.3

Сокращение	Вид работы
С	Подготовка к собеседованию
ИЛ	Интерактивная лекция
Лит	Работа с литературой
Д	Доклад
ИДЗ	Индивидуальное домашнее задание
Т	Подготовка к тестированию
ТК	Подготовка к текущему контролю
ДС	Дискуссия

VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» разработан в соответствии с требованиями Положения «О фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Управление изменениями» представлены в разделе II «Содержание дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Управление изменениями», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин

1. Задание

Пионером системного изучения изменений является ...

- а) Курт Левин
- б) Лилиан Гилберт в) Дарил Коннер г) Энди Мохан

2. Задание

Факторы влияющие на перемены:

- а) экономические б) технологические в) социальные
- г) политические д) географические

3. Задание

Разработал модель спланированных изменений ... а) Дарил Коннер

- б) Томас Кун в) Курт Левин г) Энди Мохан

4. Задание

Изменения сказываются на трех самых мощных движущих силах делового поведения: а) цели

- б) мотивация
- в) деловые качества

г) профессиональные навыки

5. Задание

Назовите три типа развития организации в Модели «Большой тройки»: а) макроэволюционный

б) хаотический

в) микроэволюционный г) революционный

6. Задание

Какие роли определил Дарил Коннер участникам процесса изменений: а) доноры

б) внедренцы

в) реципиенты

г) стратеги

7. Задание

Кто автор ключевой модели стойкости:

а) Дарил Коннер б) Томас Кун

в) Курт Левин г) Энди Мохан

8. Задание

Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений а) кооптация

б) манипуляция в) лидерство

г) явное принуждение

9. Задание

Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

а) информирование и общение б) участие и вовлеченность

в) помощь и поддержка

г) переговоры и соглашения

10. Задание

Когда отдельный служащий или группа явно теряют чего-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

а) участие и вовлеченность

б) информирование и общение в) переговоры и соглашения

г) помощь и поддержка

11. Сфера экзогенной потребности в изменениях – это:

область деятельности соответствующего эндогенного элемента кризисной угрозы

область деятельности соответствующего эндогенного источника кризисной угрозы

=область деятельности соответствующего экзогенного элемента кризисной угрозы

область деятельности соответствующего экзогенного источника кризисной угрозы

12. Динамический источник потребности в изменениях характеризуется:

изменениями в соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы

состояниями соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы

=изменениями и состояниями в соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы

ожиданиями соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы

13. Сфера эндогенной потребности в изменениях – это:

область деятельности соответствующего элемента кризисной угрозы

=область деятельности эндогенного элемента кризисной угрозы

область деятельности экзогенного элемента кризисной угрозы

область деятельности соответствующего источника кризисной угрозы

14. Каковы сферы потребности в изменениях и по линии технологических ресурсов:

патенты и изобретения

научные заделы

=технологии изготовления изделий

конструкторские заделы

15. Правила принятия управленческого решения в условиях изменений гласят:

=положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения

при наличии сомнения принимаются положительные решения

нельзя рисковать малым, ради многого

нельзя рисковать ничем

16. Правовые системы несостоятельности регулируют взаимоотношения:

=должника и кредиторов

должника и дебиторов

учредителей и государства

руководителей и трудового коллектива предприятия

17. Радикально прокредиторское законодательство имеет место в таких странах, как:

=Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия

Германия, Финляндия, Норвегия, Швеция, Голландия

США, Дания, Италия, Чехия

Франция

18. Умеренно прокредиторское законодательство имеет место в таких странах, как:

Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия

=Германия, Финляндия, Норвегия, Швеция, Голландия

США, Дания, Италия, Чехия

Франция

19. Нейтральное законодательство в области несостоятельности имеет место в таких странах, как:

Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия

=США, Дания, Италия, Чехия

Греция, Испания, Португалия

Франция

20. Умеренно продолжниковое законодательство имеет место в таких странах, как:

Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия

США, Дания, Италия, Чехия

=Греция, Испания, Португалия

Франция

2 Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» учебным планом не предусмотрена.

3 Вопросы к зачету

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1.	Понятие изменений. Фазы и стратегия изменений. Идеологические предпосылки преобразований в организации
2.	Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация
3.	Современное понятие «управление изменениями». Силы делового поведения
4.	Модель «большой тройки» Дарила Коннера
5.	Роли участников процесса изменений согласно модели «большой тройки»
6.	Модель Дарила Коннера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей
7.	Характеристика природы изменений
8.	Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру
9.	Роли участников изменений: спонсор, агент, целевая группа адвокат
10.	Модель «сопротивление изменениям» Дарила Коннера

11.	Стадии вовлечения в процесс изменений
12.	Подход к принятию решений на основе теории управления
13.	Модель «принятия решений» Карнеги
14.	Модель инкрементального процесса принятия решений Тенри Минцберга
15.	Принятие решений при помощи модели «мусорного ящика»
16.	Реализация стратегий и управление организационными изменениями
17.	Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера
18.	Диагностика ситуации изменения и потенциального сопротивления
19.	Сущность и формы сопротивлений изменениям
20.	Причины возникновения сопротивлений
21.	Способы преодоления сопротивлений
22.	Методы преодоления сопротивления изменениям
23.	Принципы создания команд
24.	Условия создания команды и повышение эффективности ее работы
25.	Командные роли и их характеристика
26.	Командные роли и их характеристика
27.	Методика локальных системных интервенций
28.	Управление организационными изменениями в специальных случаях (кризисные меры, угрозы)
29.	Управление сложными изменениями на основе организационного развития
30.	Управление изменениями на основе реинжиниринга сложных процессов
31.	Мотивация организационных изменений
32.	Психологические причины сопротивления изменениям
33.	Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений
34.	Организационные формы проведения изменений
35.	Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений
36.	Навязанные изменения

Практические задания к зачету

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?
2. Примените концепции жизненного цикла к организации, с которой вы хорошо знакомы. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация согласно моделям Л. Грейнера и И. Адизеса? Как эта организация справлялась или борется сейчас с кризисами перехода?
3. Проведите самостоятельный сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?
4. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?
5. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?
6. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Ford Motor» и «General motors»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Ford Motor»?
7. Какова важнейшая причина поражения Г. Форда?
8. Ситуационная задача

Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему в Вашей организации, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения? Определив необходимость изменений в связанных ключевых

областях, необходимо возможно точнее диагностировать источники возможного сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации.

9. Ситуационная задача

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную проблемную ситуацию в Вашей организации. Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

Поэтапный процесс проведения организационных изменений и преодоление потенциального сопротивления персонала.

Рассмотренные методы анализа и диагностики отношения персонала к предлагаемым изменениям, применяются на разных этапах подготовки и проведения изменений. Действительно проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий.

10. Ситуационная задача

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения в Вашей организации. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

11. Ситуационная задача

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

12. Ситуационная задача

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

13. Ситуационная задача

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики Организационного развития?

14. Ситуационная задача

На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

15. Изучить модели жизненного цикла организаций. Привести пример организации, с которой имели место в последнее время, и описать на каком этапе жизненного цикла находится данная организация.

16. Дайте характеристику организации, назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом. Сформулируйте стратегию развития для организации.

17. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

18. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.

19. Продолжить сравнительную характеристику организаций, представленную в таблице
Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
1. Экономия на масштабах	1. Гибкость, быстрая реакция
2. Глобальный охват рынков	2. Региональный охват рынков
3. Сложная структура	3. Простая структура
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
...	...

20. Изучив модели развития организаций представить их различия, продолжив таблицу
Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель (представляет 10 стадий развития)	1. Незавершенная модель (стадий может быть бесконечное множество)
2.	2.
3.	3.
4.	4.

21. На примере конкретной малой (или большой) организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления, личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика организационной структуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

22. Организационные патологии

Изучив организационные патологии, приведите примеры:

1. патологии в строении организации;
2. патологии в организационных отношениях;
3. патологии в управленческих решениях.

23. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?

24. Какие принципы построения организационной структуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в организационной структуре организации?

25. Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер?

26. Какие изменения следует провести в системе управления, чтобы устранить немотивирующий стиль управления и его последствия?

27. Каковы основные характеристики подходов к анализу процесса развития?

28. Перечислите основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).

29. Современные тенденции развития организации и мероприятия по организационному развитию.

30. Каковы основные этические проблемы организационного развития?

31. Определите место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями.
32. Раскройте сущность способов стимулирования поиска новых идей, стимулирования творчества, новаторства и проявления инициативы.
33. В чем смысл отстаивания идеи, доведение ее до стадии внедрения.
34. Как часто могут происходить изменения в организациях?
35. Дайте определение метода организационного развития
36. Объясните смысл метода номинальной группы.

4 Типовые задания к практическим занятиям

Примеры вопросов для собеседования

1. Понятие и сущность изменения.
2. Как формируется поведение и характер организации?
3. Факторы, влияющие на изменения: экономические, технологические, политические, социальные.
4. Управление изменения как процесс.
5. Какие должны соблюдаться закономерности при проведении изменений
6. В чем сущность модели устойчивости к изменениям Дарила Конера?
7. Объясните суть каждой из семи поддерживающих моделей Дарила Конера.
8. В чем заключается природа изменений?
9. Процесс изменений, описанный в модели Курта Левина.
10. Роли участников изменений.

5 Типовые задания к интерактивным занятиям

Тематика дискуссий:

1. Сущность модели «Большой тройки»?
2. Современные тенденции развития организаций
3. Типология организационных изменений
4. Сущность организационных изменений.
5. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
6. Сопротивления изменениям, их причины.
7. Позитивная и негативная реакция на изменения.
8. Пять ключевых принципов в модели «Сопротивление изменениям».
9. Вовлеченность в процесс изменений.
10. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.

Тематика докладов:

1. Условия и причины организационных изменений.
2. Характеристика видов организационных изменений.
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
5. Важнейшие компоненты организационных изменений.
6. Принципы управления процессом изменений.
7. Структура системы управления изменениями
8. Подходы к анализу и проведению изменений
9. Классические и современная концепции организационного развития.
10. Достоинства и ограничения организационного развития.
11. Алгоритм проведения изменений.
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
13. Способы стимулирования поиска новых идей.
14. Модели организационного развития.
15. Этические проблемы организационного развития.

6 Примеры тестов для контроля знаний

Тема 2. Структура изменений

1. Какова направленность управленческих процедур в условиях априорной потребности в изменениях:

- предвидение
- поиск
- профилактика
- позиционирование

2. Какие управленческие процедуры производятся в условиях априорной потребности в изменениях:

- определение элементов и сфер кризисной угрозы
- моделирование возможных сценариев активации кризисной угрозы
- определение правил управления предприятием в рамках этих сценариев
- определение источников кризисной угрозы

3. Какие существуют элементы потребности в изменениях:

- эндогенные (внешние)
- экстремальные (чрезвычайные)
- экзогенные (внутренние)
- экстраординарные

4. К числу экзогенных элементов потребности в изменениях принято относить:

- конкуренты
- органы власти
- трудовой коллектив
- потребители и поставщики

5. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии органов власти:

- налоговая и кредитно-денежная политика
- демографическая политика
- таможенная политика
- социальная политика

6. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии потребителей:

- величина и стабильность спроса
- требования к цене и качеству
- требования к формам и методам обслуживания
- требования к месту обслуживания

7. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии поставщиков:

- рынки нововведений
- рынки производства
- рынки труда
- рынки продуктов и услуг

8. Каковы сферы потребности в изменениях по линии конкурентов:

- появление новых конкурентов
- появление товаров-заменителей
- изменение потенциала
- появление новых форм обслуживания

9. Каковы сферы потребности в изменениях и по линии случайных явлений:
научно-технические достижения
форс-мажорные обстоятельства
смена политических ориентиров
внешняя агрессия

10. К числу эндогенных элементов потребности в изменениях принято относить:
технические и технологические ресурсы
кадровые и финансовые ресурсы
организационную структуру
предпринимательский климат

11. Каковы сферы потребности в изменениях по линии технических ресурсов:
машины и оборудование
сырье и материалы
квалификация работников
инженерная инфраструктура

12. Каковы сферы потребности в изменениях по линии кадровых ресурсов:
квалификация
возрастной состав
уровень образования
психологический климат

13. Каковы сферы потребности в изменениях по линии организационной структуры:
оперативность реакции
число уровней управления
тип структуры
мобильность структуры

14. Каковы сферы потребности в изменениях по линии пространственных ресурсов:
наличие коммуникаций
место нахождения
площадь предприятия
совершенство коммуникаций

15. Каковы сферы потребности в изменениях по линии информационных ресурсов:
научно-информационное обслуживание
информационное обслуживание основного производства
информационное обслуживание коммерческой деятельности
информационное обслуживание вспомогательного производства

16. Каковы сферы потребности в изменениях по линии финансовых ресурсов:
величина уставного капитала
соотношение заемных и собственных средств
соотношение долгосрочных и краткосрочных кредитов
соотношение рублевых и валютных ресурсов

17. Каковы сферы потребности в изменениях по линии стиля работы:
законность деятельности
коммерческий риск
страховое покрытие

венчурный резерв

18. Каковы составные части механизма активации потребности в изменениях:
отклонения в сфере активации (источники активации)
отклонения объемных показателей деятельности предприятия
отклонения показателей эффективности деятельности предприятия
отклонения структурных показателей деятельности предприятия

19. Правила управления изменениями включают в себя:
отказ от убыточных подразделений, долгосрочных контрактов с фиксированными платежами
избежание: крупных долговых обязательств, внедрения в отрасли с устойчиво высоким показателем уровня банкротства или находящихся в состоянии спада; перехода к капиталоемкому бизнесу
производственная, технологическая и географическая диверсификация деятельности
декапитализация бизнеса

20. Методы снижения риска при изменениях включают в себя:
страхование (самострахование)
хеджирование
закрепление рисков между участниками сделок
использование залоговых механизмов

Тема 5 Преодоление сопротивления изменениям

1. Радикально продолжниковое законодательство имеет место в таких странах, как:
Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
США, Дания, Италия, Чехия
Греция, Испания, Португалия
Франция
2. К числу общих законов в области несостоятельности в РФ следует отнести:
Водный кодекс РФ
Арбитражный процессуальный кодекс РФ
Трудовой кодекс РФ
Налоговый кодекс РФ
3. Кто выступает в качестве органа, уполномоченного представлять интересы государства как кредитора в процессе государственного антикризисного регулирования:
Минобороны РФ
Минобразования и науки РФ
Федеральная налоговая служба
Министерство юстиции РФ
4. Кто выступает в качестве регулирующего органа в процессе государственного антикризисного регулирования:
Правительство РФ
Минобороны РФ
Министерство юстиции РФ
Федеральная налоговая служба
5. Какова направленность управленческих процедур в условиях латентной потребности в изменениях:

познание
распознавание
предубеждение
преодоление

6. Чем характеризуются 1-й контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях:

отрицательной динамикой показателей деятельности предприятия
ростом неплатежей
кумулятивным нарастанием отрицательной динамики показателей деятельности предприятия
положительной динамикой показателей деятельности предприятия

7. Что выступает в качестве объектов диагностирования потребности в изменениях в рамках второго контура:

полный денежный поток и структура капитала предприятия
состав финансовых обязательств и активов предприятия
состав перспективных и текущих затрат предприятия
динамика показателей деятельности предприятия

8. Каковы структурные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава активов предприятия:

сумма денежных активов
сумма внеоборотных активов
коэффициент маневренности активов
сумма оборотных активов

9. Каковы объемные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава текущих затрат предприятия:

общая сумма текущих затрат предприятия
усредненная сумма текущих затрат предприятия
сумма условно-постоянных текущих затрат предприятия
коэффициент инвестирования чистого денежного потока

10. Как рассчитывается коэффициент потребности в изменениях:

как отношение прибыли к себестоимости
как отношение трудноликвидных активов к сумме актива баланса
как отношение чистых оборотных средств к сумме актива баланса
как отношение прибыли к сумме пассива баланса

11. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до одного года:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная
усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

12. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до двух лет:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная
усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

13. Какими показателями характеризуется пятый контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях предприятия:

- прибыль
- показатели, характеризующие структуру баланса
- показатели финансовой устойчивости
- рентабельность

14. Реструктуризация дебиторской задолженности предприятия представляет собой:

- разрыв отношений с дебиторами
- перевод просроченной дебиторской задолженности в быстроликвидные активы для повышения ее платежеспособности
- перевод имеющейся дебиторской задолженности в быстро ликвидные активы
- списание дебиторской задолженности

15. Пассивная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

- немедленное оказание финансовой помощи предприятию
- выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
- предупреждение и противодействие кризисным явлениям, стабилизацию ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов
- отказ от финансовой помощи

16. Активная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

- немедленное оказание финансовой помощи предприятию
- выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
- предупреждение и противодействие кризисным явлениям
- стабилизация ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов

17. Эволюционная модель изменений известна под названием:

- адаптивные трансформации
- хозяйственный реинжиниринг
- организационное изменение
- организационный реинжиниринг

18. Революционная модель изменений известна под названием:

- адаптивные трансформации
- хозяйственный реинжиниринг
- организационное изменение
- организационный реинжиниринг

19. Основными способами защиты от риска при изменениях являются:

- избежание
- передача
- сокращение
- внушение

20. При моделировании поведения при изменениях следует исходить из возможности применения:

- защитной тактики
- полузащитной тактики

наступательной тактики
гибридной тактики

VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление изменениями» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий по дисциплине «Управление изменениями» представлена в таблице 7.1.

Таблица 7.1

Вид учебных занятий, работ	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Практические (семинарские занятия)	Проработка рабочей программ, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.) Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Контрольная работа (индивидуальные задания)	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.
Доклад	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата
Собеседование	Специальная беседа преподавателя со студентом на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, рассчитанная на выяснение объема знаний студента по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Собеседование проводится в начале каждого

	семинарского (практического) занятия и занимает 30 минут учебного занятия.
Работа с литературными источниками	При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.
Тестирование	Проверка знаний студента по пройденному материалу. Вопросы в тесте могут быть закрытые (когда необходимо выбрать один или несколько правильных ответов из предложенного перечня), открытые (когда необходимо вписать самостоятельно правильный ответ), или задачи.

VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом, таблица 8.1.

Таблица 8.1

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (зачет)	40
Итого	100

Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 6 семестре представлен в таблице 8.2.

Таблица 8.2

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений	<i>Диагностическое тестирование доклад, собеседование</i>	2
	Тема 2 Структура изменений	<i>Доклад, тест, собеседование</i>	4
	Тема 3 Принятие решений в организациях	<i>Проверка ИДЗ, собеседование</i>	2
	Тема 4 Фазы и стратегия изменений	<i>Собеседование, контрольная работа</i>	4
	Тема 5 Преодоление сопротивления изменениям	<i>Собеседование, тест, дискуссия</i>	2
	Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	<i>Доклад, собеседование</i>	4
	Тема 7 Техноструктурные интервенции	<i>Доклад, собеседование</i>	2
Всего			20

2) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

Собеседование – 0,5 балла

0,5 балла выставляется студенту, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

0,4 балла выставляется студенту, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

0,3 балла выставляется студенту, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

0,2 балла выставляется студенту, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

Тестирование – 0,5 балла

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

0,4 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Контрольная работа (текущий контроль) – 4 балла

4 балла выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

3 балла выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

2 балла выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для

дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

1 балл выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Доклад – 0,5 балла

0,5 балла – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию доклада (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

0,4 балла – выставляется студенту, если основные требования к докладу (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

0,3 балла – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к докладу (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

Индивидуальное задание – 0,5 балла

0,5 балла выставляется студенту, если он полностью выполнил индивидуальное домашнее задание, подробно законспектировал задание,

0,3 балла выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 70%,

0,2 балла выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 50%,

0,1 балл выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 20%.

4) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

Дискуссия – 0,5 балла

0,5 балла выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, а ответ на него является исчерпывающим, т.е. охватывает все его существенные аспекты, в нем полно отражена относящаяся к вопросу законодательная и нормативно-правовая база,

0,4 балла выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, раскрывает основные понятия, относящиеся к предмету вопроса, но в ответе не полно отражена законодательная и нормативно-правовая база,

0,3 балла выставляется студенту, если он понимает суть вопроса, но не полно, не точно описывает предмет вопроса, а также отдельные основные понятия, относящиеся к области обсуждения, или в ответе присутствуют отдельные ошибочные положения, нечеткие формулировки,

0,2 балла ответ является неправильным в целом или содержит в основном ошибочные положения, не отражает суть обсуждения.

Критерии оценки творческого рейтинга

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 8.3

Таблица 8.3

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимально
Разработка презентации по теме дисциплины	10
Написание статьи, выступление с докладом на конференции	10
Итого	20

Критерии оценки промежуточной аттестации

Зачет по результатам изучения дисциплины «Управление изменениями» в 6 семестре соответствует **40 баллам**.

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает верно и в полном объеме: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владеет навыками верно и в полном объеме: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-15	<p>Знает верно и в полном объеме: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владеет навыками верно и в полном объеме: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
70 – 84 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает с незначительными замечаниями: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владеет навыками с незначительными замечаниями: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях</p>

			ресторанно-гостиничного бизнеса
		ПК-15	<p>Знает с незначительными замечаниями: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет навыками с незначительными замечаниями: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-15	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
менее 50 баллов	«не зачтено»	ПК-9	<p>Не знает на базовом уровне: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не умеет на базовом уровне: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-</p>

			<p>гостиничного бизнеса Не владеет на базовом уровне: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-15	<p>Не знает на базовом уровне: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не умеет на базовом уровне: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не владеет на базовом уровне: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой  *И.В. Балашова*

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель  *Т.Л. Авагян*

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель  *А.В. Петровская*

Краснодарский филиал РЭУ им.Г.В.Плеханова
Карта обеспеченности дисциплины «Управление изменениями»
учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами

Кафедра экономики и управления

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров в (шт) ¹	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС ²	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт)	Численность студентов (чел) ³	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС); или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
Основная литература							
1	Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 278 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/432801 https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-432801#page/1	х	да, ЭБС «Юрайт»	х	х	1
2	Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 357 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/433057 https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-433057#page/1	х	да, ЭБС «Юрайт»			1

3	Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб	izmeneniyami-433057#page/1 Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/432837 https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-432837#page/1	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
Всего			x	3	x	x	1
Дополнительная литература							
1	Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/433603 https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-433603#page/1	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
2	Управление изменениями: Учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.	М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2017.- 304 с. https://e.lanbook.com/reader/book/93495/#1	x	да, ЭБС «Лань»	x	x	1
3	Теория управления экономическими системами: Учебник / М.А. Молчанов, В.А. Молчанова	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.-307 с. https://e.lanbook.com/reader/book/103782/#1	x	да, ЭБС «Лань»	x	x	1
Всего			x	3			

Преподаватель

(подпись)

А.З. Рысьмятов

Зав. кафедрой

(подпись)

И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь

(подпись)

Н.И. Криво

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой _____  И.В. Балашова

Согласовано на заседании методического совета Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 4 от 17.02.2022 г.

Председатель  Э.Г. Баладыга

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 10 от 24.02.2022 г.

Председатель  А.В. Петровская