

Приложение Л.РПД Б3.В.ОД.9

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»
в г. Смоленске**

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора
филиала ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»
в г. Смоленске
по учебно-методической работе
В.В. Рожков
« 31 » 08 2015 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

(НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

Направление подготовки: 38.03.02 (080200) Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Нормативный срок обучения: 4 года

Смоленск – 2015 г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Целью освоения дисциплины является подготовка обучающихся к организационно-управленческому и информационно-аналитическому видам деятельности по направлению подготовки 38.03.02 (080200) Менеджмент (профиль подготовки: Менеджмент организации) посредством обеспечения этапов формирования компетенций, предусмотренных ФГОС, в части представленных ниже знаний, умений и навыков.

Задачами дисциплины является изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.

Дисциплина направлена на формирование следующих профессиональных компетенций:

ПК-2 способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности;
- основные стратегии изменений;
- подходы к управлению стратегическими изменениями;
- различные системы управления организацией;
- возможные сценарии реструктуризации управления;
- подходы к организационному развитию и основные концепции организационных изменений.

Уметь:

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- использовать на практике различные сценарии реструктуризации управления;
- реформировать организационную структуру, осуществлять для нее распределение полномочий и ответственности.

Владеть:

- навыками проектирования и реформирования организационной структуры, осуществления распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

ПК-17 готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений;
- особенности и этапы реализации плана изменений;
- причины сопротивления изменениям и основные формы сопротивлений;
- пути преодоления сопротивления изменениям;
- варианты последовательности действий для ослабления сопротивления изменениям;
- методы преодоления сопротивления изменениям;
- формы изменений в личностном поведении.

Уметь:

- разрабатывать программу организационных изменений и использовать различные методы проведения изменений с целью преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

Владеть:

- навыками участия в реализации программы организационного реформирования;
- навыками использования методов преодоления сопротивления изменениям.

ПК-35 умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- бизнес-процессы верхнего и нижнего уровня в организации;
- принципы процессного построения систем управления;
- подходы к моделированию бизнес-процессов и методы их реорганизации;
- технологии реинжиниринга бизнес-процессов;
- основные виды, структуру и этапы реинжиниринга.

Уметь:

- моделировать на практике основные и вспомогательные бизнес-процессы фирмы.

Владеть:

- навыками моделирования бизнес-процессов;
- современными технологиями реорганизации бизнес-процессов;
- навыками организации работы в проектных группах по реорганизации бизнес-процессов.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части блока Б3 «Профессиональный цикл» образовательной программы подготовки бакалавров по профилю: Менеджмент организации направления 38.03.02 (080200) Менеджмент (индекс дисциплины в соответствии с учебным планом: Б3.В.ОД.9).

В соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 (080200) Менеджмент дисциплина «Управление изменениями» (Б3.В.ОД.9) базируется на следующих дисциплинах:

«Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)»

«Операционный менеджмент»

«Управление бизнес-процессами»

«Управление проектами»

«Финансовый менеджмент»

«Стратегический менеджмент»

«Управление человеческими ресурсами»

«Корпоративное управление»

Знания, умения и навыки, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, являются базой для прохождения государственной итоговой (итоговой государственной) аттестации (выпускная квалификационная работа).

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Аудиторная работа

Цикл:	Блок 3	Семестр
Часть цикла:	Вариативная часть	
Индекс дисциплины по учебному плану:	Б3.В.ОД.9	
Часов (всего) по учебному плану:	108	8 семестр
Трудоемкость в зачетных единицах (ЗЕТ)	3	8 семестр
Лекции (ЗЕТ, часов)	0,56 ЗЕТ, 20 час.	8 семестр
Практические занятия (ЗЕТ, часов)	0,56 ЗЕТ, 20 час.	8 семестр
Лабораторные работы (ЗЕТ, часов)	-	-
Курсовая работа (ЗЕТ, часов)	-	-
Объем самостоятельной работы по учебному плану (ЗЕТ, часов всего)	0,89 ЗЕТ, 32 час.	8 семестр
Зачет с оценкой (в объеме самостоятельной работы)	-	-
Экзамен	1 ЗЕТ, 36 час	8 семестр

Самостоятельная работа студентов

Вид работ	Трудоемкость, ЗЕТ, час
Изучение материалов лекций (лк)	0,28 ЗЕТ, 10
Подготовка к практическим занятиям (пз)	0,28 ЗЕТ, 10
Подготовка к защите лабораторной работы (лаб)	-
Выполнение расчетно-графической работы	-
Выполнение реферата	-
Выполнение курсовой работы	-
Самостоятельное изучение дополнительных материалов дисциплины (СРС)	0,33 ЗЕТ, 12
Подготовка к тестированию	-
Подготовка к зачету	-
Всего (в соответствии с УП)	0,89 ЗЕТ, 32 час.
Подготовка к экзамену	1 ЗЕТ, 36 час

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ п/п	Темы дисциплины	Всего часов на тему	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) (в соответствии с УП)					
			лк	пр	лаб	экз.	СРС	в т.ч. интеракт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основополагающие аспекты	20	4	4	-	6	6	2

	управления изменениями.							
2	Управление стратегическими изменениями.	11	2	2	-	4	3	1
3	Изменения во внешней среде организаций.	11	2	2	-	4	3	1
4	Изменения во внутренней среде организаций.	11	2	2	-	4	3	1
5	Структурные и организационно-функциональные модели.	12	2	2	-	4	4	1
6	Процессное построение систем управления.	12	2	2	-	4	4	1
7	Сопротивления изменениям и методы их преодоления.	20	4	4	-	6	6	2
8	Осуществление изменений в организациях.	11	2	2	-	4	3	1
всего по видам учебных занятий			20	20	-	36	32	10

Содержание по видам учебных занятий

Тема 1 Основополагающие аспекты управления изменениями

Лекция 1. Понятие «управление изменениями». Теория хаоса. Современные подходы к менеджменту изменений. Модели проведения изменений. Стратегии изменений.

Лекция 2. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями. Планирование организационных изменений. Контроль достижения целей изменений. Восприимчивость организации к изменениям.

Практическое занятие 1. Модели проведения изменений.

Практическое занятие 2. Восприимчивость организации к изменениям.

Самостоятельная работа студента (СРС, 6 час)

Подготовка к лекции (2 час)

Подготовка к практическим занятиям (2 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (2 час)

Подготовка к экзамену (6 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; сообщения; доклады;

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 2 Управление стратегическими изменениями

Лекция 3. Стратегические изменения первого и второго уровня. Лидирующие стратегические изменения. Управление процессом реализации стратегических изменений.

Практическое занятие 3. Лидирующие стратегические изменения.

Самостоятельная работа студента (СРС, 3 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (1 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; разбор конкретной ситуации на тему «Стратегические изменения в «Альфа-групп»; разбор конкретной ситуации на тему «Хероx меняет стратегию работы с партнерами»;

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 3 Изменения во внешней среде организаций

Лекция 4. Анализ уровня нестабильности внешней среды. Эволюция систем управления фирмой. Административное управление. Управление по целям. Менеджмент-обучение.

Практическое занятие 4. Оценка уровня нестабильности внешней среды.

Самостоятельная работа студента (СРС, 3 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (1 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; сообщения, доклады;
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 4 Изменения во внутренней среде организаций

Лекция 5. Анализ и оценка внутрифирменного потенциала. Уровни изменений фирмы. Стратегия и организационная культура. Бизнес-процессы. Количественные модели бизнес-процессов.

Практическое занятие 5. Оценка внутрифирменного потенциала.

Самостоятельная работа студента (СРС, 3 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (1 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; сообщения; доклады;
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 5 Структурные и организационно-функциональные модели

Лекция 6. Классический подход к изменению организационной структуры. Организационно-функциональные модели. Типовые сценарии реструктуризации управления. Организационное развитие. Алгоритм диагностики и изменения существующей структуры. Взаимосвязь структуры и стратегии.

Практическое занятие 6. Построение организационно-функциональной модели.

Самостоятельная работа студента (СРС, 4 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (2 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; разбор конкретных ситуаций на тему «Оптимизация организационной структуры управления»;
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 6 Процессное построение систем управления

Лекция 7. Понятие бизнес-процесса. Бизнес-процессы верхнего и нижнего уровня. Принципы процессного построения систем управления. Реинжиниринг организаций. Прямой и обратный инжиниринг. Структура и этапы реинжиниринга. Информационные технологии реинжиниринга бизнеса.

Практическое занятие 7. Прямой и обратный инжиниринг.

Самостоятельная работа студента (СРС, 4 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (2 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; сообщения; доклады;

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 7 Сопротивления изменениям и методы их преодоления

Лекция 8. Причины сопротивления изменениям. Формы сопротивлений. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути преодоления сопротивления изменениям.

Лекция 9. Методы преодоления сопротивления изменениям. Сравнение методов проведения изменений. Уровни изменений личности. Мобилизация персонала на реализацию изменений.

Практическое занятие 8. Формирование готовности персонала к изменениям.

Практическое занятие 9. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Самостоятельная работа студента (СРС, 6 час)

Подготовка к лекции (2 час)

Подготовка к практическим занятиям (2 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (2 час)

Подготовка к экзамену (6 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; разбор конкретной ситуации на тему «Самые интересные кейсы предлагает нам жизнь»; разбор конкретных ситуаций «Я всегда решаю все сама» и «Несвоевременное назначение»;

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Тема 8 Осуществление изменений в организациях

Лекция 10. Концепции «организационных изменений» и «ситуационного выбора». Прогнозирование изменений. Внедрение организационных и управленческих изменений. Проблемы управления изменениями.

Практическое занятие 10. Особенности и этапы реализации изменений.

Самостоятельная работа студента (СРС, 3 час)

Подготовка к лекции (1 час)

Подготовка к практическим занятиям (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (1 час)

Подготовка к экзамену (4 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; сообщения; доклады;

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций; проверка выполнения письменных заданий.

Промежуточная аттестация по дисциплине:

Изучение дисциплины заканчивается экзаменом. Экзамен проводится в соответствии с Положением о зачетной и экзаменационной сессиях в ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» и инструктивным письмом от 14.05.2012 г. № И-23.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Для обеспечения самостоятельной работы разработаны:

- учебно-методическое обеспечение лекционных занятий;
- учебно-методическое обеспечение практических занятий;
- методические рекомендации к самостоятельной работе студентов.

Учебно-методическое обеспечение аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов, обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

При освоении дисциплины формируются следующие компетенции: ПК-2, ПК-17, ПК-35.

Указанные компетенции формируются в соответствии со следующими этапами:

1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанными компетенциями (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).
2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями (практические занятия, самостоятельная работа студентов).
3. Закрепление теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями, в ходе решения конкретных задач на практических занятиях, успешной сдачи экзамена.

Матрица соотнесения тем/разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Темы, разделы дисциплины	Количество часов	Код компетенции				Σ общее количество компетенций
		ПК-2	ПК-17	ПК-35		
Тема 1. Основополагающие аспекты управления изменениями.	20	+	+	+	3	
Тема 2. Управление стратегическими изменениями.	11	+	+		2	
Тема 3. Изменения во внешней среде организаций.	11	+	+		2	
Тема 4. Изменения во внутренней среде организаций.	11	+		+	2	
Тема 5. Структурные и организационно-функциональные модели.	12	+			1	
Тема 6. Процессное построение систем управления.	12			+	1	
Тема 7. Сопротивления изменениям и методы их преодоления.	20	+	+		2	
Тема 8. Осуществление изменений в организациях.	11	+	+		2	
Итого	108	7	5	3		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описания шкал оценивания

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

- продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции по завершении освоения дисциплины;
- эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенции и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

Уровень сформированности каждой компетенции на различных этапах ее формирования в процессе освоения данной дисциплины оценивается в ходе текущего контроля успеваемости и представлен различными видами оценочных средств.

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-2 «способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций, отчетах студента по практическим занятиям. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование, сообщения, доклады, разбор конкретных ситуаций, письменные задания.

Принимается во внимание наличие **знаний**:

- по основным понятиям и аспектам управления изменениями, возможным путям их практического использования для управленческой деятельности;
- по основным стратегиям изменений;
- по подходам к управлению стратегическими изменениями;
- по различным системам управления организацией;
- в вопросах организационного развития.

наличие **умений**:

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- использовать на практике различные сценарии реструктуризации управления;
- реформировать организационную структуру, осуществлять для нее распределение полномочий и ответственности.

присутствие **навыков**:

- проектирования и реформирования организационной структуры;
- распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-2 «способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования»

Результаты освоения (Показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - основные стратегии изменений; - подходы к управлению стратегическими изменениями; - различные системы управления организацией; - возможные сценарии реструктуризации управления;	Эталонный.	Рекомендации по проектированию организационной структуры и распределению полномочий и ответственности	5	Конспект лекций студента, Собеседование, Сообщения, Доклады, Письменные задания, Разбор конкретных ситуаций, Экзамен
	Продвинутый	Формулирование основных подходов к проектированию организационной структуры и распределению	4	

<p>- подходы к организационному развитию и основные концепции организационных изменений Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - использовать на практике различные сценарии реструктуризации управления; - реформировать организационную структуру, осуществлять для нее распределение полномочий и ответственности <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками проектирования и реформирования организационной структуры; - навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования 		полномочий и ответственности		
	Пороговый	Аргументирование последовательности действий по проектированию организационной структуры и по распределению полномочий и ответственности	3	
	Ниже порогового	Неправильность в воспроизведении последовательности действий по проектированию организационной структуры и по распределению полномочий и ответственности	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-17 «готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций, отчетах студента по практическим занятиям. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование, сообщения, доклады, разбор конкретных ситуаций, письменные задания.

Принимается во внимание

наличие **знаний**:

- по технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений;

- по причинам сопротивления изменениям и основным формам сопротивлений;

- по путям преодоления сопротивления изменениям;

- по методам преодоления сопротивления изменениям.

наличие **умений**:

- разрабатывать программу организационных изменений и использовать различные методы проведения изменений с целью преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

присутствие **навыков**:

- участия в реализации программы организационного реформирования;

- использования методов преодоления сопротивления изменениям.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-17 «готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям»

Результаты освоения (Показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений; - особенности и этапы реализации плана изменений; - причины сопротивления изменениям и основные формы сопротивлений; - пути преодоления сопротивления изменениям; - варианты последовательности действий для ослабления сопротивления изменениям; - методы преодоления сопротивления изменениям; - формы изменений в личностном поведении. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать программу организационных изменений; - использовать различные методы проведения изменений с целью преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками участия в реализации программы организационного реформирования; - навыками использования методов преодоления сопротивления изменениям (адаптивным, принудительным методом, методом управления сопротивлением и методом управления в кризисной ситуации) 	Эталонный.	Рекомендации по использованию программы организационного реформирования и преодоления сопротивления персонала	5	<p>Конспект лекций студента, Собеседование, Сообщения, Доклады, Письменные задания, Разбор конкретных ситуаций, Экзамен</p>
	Продвинутый	Оценка программы организационных изменений и методов управления изменениями	4	
	Пороговый	Воспроизведение основных элементов программы организационных изменений и методов управления изменениями	3	
	Ниже порогового	Неправильность в воспроизведении основных элементов программы организационных изменений и методов управления изменениями	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-35 «умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций, отчетах студента по практическим занятиям. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование, сообщения, доклады, разбор конкретных ситуаций, письменные задания.

Принимается во внимание наличие **знаний**:

- по основным понятиям и классификации бизнес-процессов, реинжинирингу бизнес-процессов, подходам к моделированию бизнес-процессов и методам их реорганизации.

наличие **умений**:

- моделировать на практике основные и вспомогательные бизнес-процессы организации.

присутствие **навыков**:

- моделирования бизнес-процессов;
- использования современных технологий реорганизации бизнес-процессов;
- организации работы в проектных группах по реорганизации бизнес-процессов.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-35 «умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов»

Результаты освоения (Показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные понятия и классификацию бизнес-процессов, реинжиниринг бизнес-процессов, подходы к моделированию бизнес-процессов (функционально-ориентированный, объектно-ориентированный) и методы их реорганизации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моделировать на практике основные и вспомогательные бизнес-процессы организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инструментарием по моделированию бизнес-процессов, современными технологиями реорганизации бизнес-процессов и навыками организации работы в проектных группах по реорганизации бизнес-процессов 	Эталонный.	Рекомендации к использованию различных моделей бизнес-процессов и методов их реорганизации	5	Конспект лекций студента, Собеседование, Сообщения, Доклады, Письменные задания, Разбор конкретных ситуаций, Экзамен
	Продвинутый	Построение моделей бизнес-процессов и анализ методов их реорганизации	4	
	Пороговый	Воспроизведение моделей бизнес-процессов и методов их реорганизации	3	
	Ниже порогового	Неправильность в воспроизведении моделей бизнес-процессов и методов их реорганизации	2	

Критерии оценки результатов сформированности компетенций при использовании различных форм контроля.

Критерии оценивания конспекта лекций и конспекта дополнительных материалов:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который привел развёрнутые ответы на все вопросы конспектирования с приведением фактов и примеров.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который привел развёрнутые ответы на все вопросы конспектирования с незначительным числом фактов и примеров.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который привел ответы на все вопросы конспектирования.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который не предоставил конспект.

Критерии оценивания докладов и сообщений:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который привел полные, точные и развёрнутые материалы в докладе (сообщении).

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который привел полные, не совсем точные и развёрнутые материалы в докладе (сообщении).

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который привел не полные, не совсем точные материалы в докладе (сообщении).

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который привел не полные и не точные материалы в докладе (сообщении).

Критерии оценивания письменных заданий:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который привел полные, точные и развёрнутые материалы по заданиям.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который привел полные, не совсем точные и развернутые материалы по заданиям.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который привел не полные, не совсем точные материалы по заданиям.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который не привел материалы по заданиям.

Критерии оценивания собеседования, разбора конкретных ситуаций:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который полно и развернуто ответил на вопрос.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который полно ответил на вопрос.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который не полно ответил на вопрос.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который не ответил на вопрос.

Сформированность уровня компетенции не ниже порогового является основанием для допуска студента к промежуточной аттестации по данной дисциплине.

Формой промежуточной аттестации по данной дисциплине является экзамен, оцениваемый по принятой в ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Экзамен проводится в устной форме.

Критерии оценивания (в соответствии с инструктивным письмом НИУ МЭИ от 14 мая 2012 года № И-23):

Оценки «отлично» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание материалов изученной дисциплины, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявивший творческие способности в понимании, изложении и использовании материалов изученной дисциплины, безупречно ответившему не только на вопросы билета, но и на дополнительные вопросы в рамках рабочей программы дисциплины, правильно выполнившему практические задание

Оценки «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание материала изученной дисциплины, успешно выполняющий предусмотренные задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; показавшему систематический характер знаний по дисциплине, ответившему на все вопросы билета, правильно выполнившему практические задание, но допустившему при этом не принципиальные ошибки.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знание материала изученной дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, знакомы с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; допустившим погрешность в ответе на теоретические вопросы и/или при выполнении практических заданий, но обладающий необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя, либо неправильно выполнившему практическое задание, но по указанию преподавателя выполнившему другие практические задания из того же раздела дисциплины.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного материала изученной дисциплины, допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий, не ответившему на все вопросы билета и дополнительные вопросы и неправильно выполнившему практическое задание (неправильное выполнение только практического задания не является однозначной причиной для выставления оценки «неудовлетворительно»). Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение по образовательной программе без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине (формирования и развития компетенций, закреплённых за данной дисциплиной). Оценка «неудовлетворительно» выставляется также, если студент: после начала экзамена отказался его сдавать или нарушил

правила сдачи экзамена (списывал, подсказывал, обманом пытался получить более высокую оценку и т.д.

В зачетную книжку студента и выписку к диплому выносятся оценка экзамена по дисциплине за 8 семестр.

6.3 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

Оценка знаний, умений и навыков в процессе изучения дисциплины производится с использованием фонда оценочных средств.

Вопросы по формированию и развитию теоретических знаний, предусмотренных компетенциями, закрепленными за дисциплиной (примерные вопросы по лекционному материалу дисциплины):

- 1 Понятие управления изменениями.
- 2 Основные выводы из «теории хаоса».
- 3 Классификация изменений.
- 4 Основные подходы к менеджменту изменений (классический и инжиниринговый).
- 5 Модели проведения изменений. Трехступенчатая модель К. Левина.
- 6 Техника анализа воздействующих сил при управлении изменениями.
- 7 Модель «исследования - действия» и модель планируемых изменений Т. Камминга и К. Уорли.
- 8 Субъекты и объекты изменений.
- 9 Стратегии изменений.
- 10 Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
- 11 Планирование и реализация организационных изменений.
- 12 Мотивация в управлении изменениями.
- 13 Контроль достижения целей изменений.
- 14 Стратегические изменения первого и второго уровня.
- 15 Лидирующие стратегические изменения.
- 16 Восприимчивость организации к изменениям.
- 17 Анализ уровня нестабильности внешней среды.
- 18 Эволюция систем управления фирмой.
- 19 Анализ и оценка внутрифирменного потенциала.
- 20 Уровни изменений фирмы.
- 21 Основные направления совершенствования организационных структур управления.
- 22 Содержание работ при реформировании организационной структуры.
- 23 Основные направления совершенствования организационных структур управления; подходы к оптимизации.
- 24 Классический подход к изменению организационной структуры.
- 25 Виды специализации и распределения ответственности и соответствующие им виды организационных структур.
- 26 Четыре уровня взаимодействий в организационной структуре.
- 27 Основные и обеспечивающие бизнес-процессы.
- 28 Бизнес-процессы управления и развития.
- 29 Дерево бизнес-процессов. Глубина дерева.
- 30 Вертикальное и горизонтальное описание деятельности (бизнес-процессов). Способы горизонтального описания.
- 31 Выбор наиболее приоритетных бизнес-процессов. Критерии выбора. Матрица ранжирования бизнес-процессов.

- 32 Основные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов (метод пяти вопросов, сокращение времени бизнес-процессов, разработка нескольких вариантов бизнес-процесса).
- 33 Основные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов (уменьшение количества входов в процесс, согласование результатов с требованиями, интеграция с клиентами и поставщиками, минимизация устной информации).
- 34 Основные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов (типизация форм сбора и передачи информации, организация точек контроля, метод причинно-следственных связей или бездефектности работы).
- 35 Варианты построения различных типов организационных структур. Смешанные организационные структуры.
- 36 Методы оптимизации распределения ответственности (метод ликвидации "провисания" функций, метод разграничения ответственности).
- 37 Методы оптимизации распределения ответственности (метод эффективного выполнения работы, метод единственной точки контакта).
- 38 Методы оптимизации распределения ответственности (метод ценности и измеримости результатов, метод соответствия полномочий и ответственности, метод минимизации организационных разрывов).
- 39 Методы оптимизации вертикальных взаимодействий в организационной структуре (метод единоначалия, метод сочетания централизации и децентрализации).
- 40 Методы оптимизации вертикальных взаимодействий в организационной структуре (метод оптимизации масштаба управляемости).
- 41 Оптимизация взаимодействия организации с внешней средой (бюрократическая и механистическая организация, адаптивная и органическая организация).
- 42 Оптимизация взаимодействия организации с человеком (корпоративная и индивидуалистическая организация).
- 43 Типовые сценарии реструктуризации управления.
- 44 Эволюция и характеристика различных типов организационных структур.
- 45 Параметры, определяющие выбор типа организационной структуры.
- 46 Алгоритм диагностики и изменения существующей структуры фирмы.
- 47 Взаимосвязь структуры и стратегии.
- 48 Процессное и функциональное построение систем управления.
- 49 Понятие работы, функции и бизнес-процесса.
- 50 Непрерывное совершенствование и реинжиниринг. Различия между ними.
- 51 Принципы процессного построения систем управления. Принципы реинжиниринга.
- 52 Факторы успеха реинжиниринга. Различные типы фирм, использующих реинжиниринг.
- 53 Структура традиционной и процессной фирмы.
- 54 Основные этапы реинжиниринга. Прямой и обратный инжиниринг.
- 55 Функциональный подход к разработке моделей бизнеса.
- 56 Объектно-ориентированный подход к разработке моделей бизнеса.
- 57 Методики моделирования бизнеса. Методики моделирования бизнес-процессов.
- 58 Построение П-модели и О-модели бизнеса. Взаимосвязь объектов в прецеденте.
- 59 Модели обратного и прямого инжиниринга.
- 60 Проблемы управления изменениями.
- 61 Причины сопротивления изменениям со стороны персонала.
- 62 Формы и стереотипы сопротивления изменениям.
- 63 Формирование готовности персонала к изменениям.
- 64 Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
- 65 Варианты последовательности действий по реализации изменений.
- 66 Принудительный и адаптивный методы управления изменениями.
- 67 Метод управления кризисной ситуацией. Метод управления сопротивлением.
- 68 Сравнение методов внедрения нововведений. Алгоритм выбора наиболее эффективного метода.

69 Уровни изменений личности.

70 Внедрение организационных и управленческих нововведений.

Вопросы по приобретению и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями, закрепленными за дисциплиной (примеры вопросов к практическим занятиям)

Примеры вопросов к практическим занятиям:

Вопросы к конкретной ситуации «Я всегда решаю все сама»:

1. Что вы думаете о линии поведения Нелли Львовны Градовой и ее начальника?
2. Что вам кажется правильным и неправильным в поведении госпожи Градовой, если учесть манеру начальника при управлении с делегированием ответственности? Какие последствия будет иметь в длительной перспективе описанное выше поведение Нелли Львовны на линию поведения ее сотрудниц?
3. Как обстоят дела с мотивацией и ответственностью, которую должен нести начальник за работу своих сотрудников? Права ли госпожа Градова в своем утверждении, что она должна отвечать буквально за все, что происходит в типографии?
4. Как вы оцениваете покупку печатной машины начальником Градовой? Что вы скажете о его визитах от случая к случаю в типографию и его поведении по отношению к «девочкам», т.е. сотрудницам Н.Л. Градовой?
5. Как вы оцениваете позицию и ответственность господина И.С. Рублева?

Вопросы к конкретной ситуации «Несвоевременное назначение»:

1. Кто виноват в таком развитии событий и как следовало себя вести мастеру Петрову?
2. Что Петров, по вашему мнению, неправильно сделал после того, как был назначен заведующим производством?
3. Какие причины, по вашему мнению, являются главными для позиции непризнания сотрудниками Петрова?
4. Прав ли директор завода, объясняя Петрову, что он должен «утвердить себя»? Выполнил ли он сам надлежащим образом свои обязанности как руководитель по отношению к Петрову?
5. Что мог бы сделать Петров или, если выразиться точнее, что он должен был бы сделать для того, чтобы овладеть сложной ситуацией, возникшей после его повышения по службе?

Учебные ситуации для практических занятий представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

Вопросы по закреплению теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями (вопросы к экзамену)

- 1 Понятие «управление изменениями».
- 2 Теория хаоса.
- 3 Классификация изменений.
- 4 Современные подходы к менеджменту изменений: классический подход, инжиниринговый подход.
- 5 Модели проведения изменений: модель контекста и процесса Э. Петтигроу.
- 6 Модели проведения изменений: трехступенчатая модель К. Левина.
- 7 Модель исследования - действий, модель планирования изменений.
- 8 Стратегии изменений.
- 9 Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
- 10 Планирование организационных изменений и реализация плана изменений.
- 11 Мотивация в управлении изменениями.

- 12 Контроль достижения целей изменений.
- 13 Восприимчивость организации к изменениям.
- 14 Анализ воздействующих сил при управлении стратегическими изменениями.
- 15 Составление программы проведения изменений.
- 16 Стратегические изменения первого и второго уровня.
- 17 Лидирующие стратегические изменения.
- 18 Управление процессом реализации стратегических изменений.
- 19 Анализ уровня нестабильности внешней среды. Количественная оценка уровня нестабильности внешней среды.
- 20 Эволюция систем управления фирмой. Административное управление. Управление по целям. Менеджмент-обучение.
- 21 Качественный (традиционный) подход к управлению изменениями.
- 22 Анализ и оценка внутрифирменного потенциала.
- 23 Уровни изменений фирмы. Взаимосвязь стратегии, организационной культуры и организационной структуры.
- 24 Бизнес-процессы. Количественные модели бизнес-процессов.
- 25 Составление функциональной модели и продуктовой модели.
- 26 Составление структурной модели. Построение организационных проекций.
- 27 Организационно-функциональные модели. Матрицы проекций «продукты-функции».
- 28 Типовые сценарии реструктуризации управления.
- 29 Эволюция и характеристика типов организационных структур фирмы.
- 30 Параметры, определяющие выбор типа организационной структуры.
- 31 Алгоритм диагностики и изменения существующей структуры фирмы.
- 32 Понятие бизнес-процесса. Бизнес-процессы верхнего и нижнего уровня.
- 33 Принципы процессного построения систем управления. Структура процессной фирмы.
- 34 Ключевые роли персонала в процессных фирмах.
- 35 Реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.
- 36 Прямой и обратный инжиниринг.
- 37 Структура и этапы реинжиниринга.
- 38 Информационные технологии реинжиниринга бизнеса.
- 39 Причины сопротивления изменениям. Формы сопротивлений.
- 40 Стереотипы сопротивления изменениям. Психологические барьеры и формы их проявления.
- 41 Формирование готовности персонала к изменениям. Пути преодоления сопротивления изменениям.
- 42 Варианты последовательности действий по реализации изменений.
- 43 Методы преодоления сопротивления изменениям. Принудительный метод, адаптивный метод.
- 44 Методы преодоления сопротивления изменениям. Метод управления кризисной ситуацией, метод управления сопротивлением.
- 45 Сравнение методов проведения изменений.
- 46 Уровни изменений личности.
- 47 Мобилизация персонала на реализацию изменений.
- 48 Содержание работ по осуществлению изменений. Факторы, влияющие на организацию управления изменениями.
- 49 Внедрение и реализация организационных и управленческих изменений.
- 50 Проблемы управления изменениями.

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

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, изложены в п.6.1 и 6.2 настоящей программы и в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1 Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Электрон. текстовые дан. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 304 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230036>.

2 Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.Н. Кужева; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Министерство образования и науки Российской Федерации. - Электрон. текстовые дан. – Омск : Омский государственный университет, 2011. - 140 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237136>.

б) дополнительная литература:

1 Катунина И.В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Электрон. текстовые дан. – Омск : Омский государственный университет, 2012. - 328 с. - Режим доступа:

URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299>.

2 Чалых С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса [Электронный ресурс] / С.В. Чалых. - Электрон. текстовые дан. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 104 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140821>.

3 Репнев В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.А. Репнев. - Электрон. текстовые дан. - М. : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - Режим доступа:

URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.

4 Москвин С.Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С.Н. Москвин. - Электрон. текстовые дан. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. - 99 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229598>.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимых для освоения дисциплины

1 Консультант плюс [электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/online/>

2 Энциклопедия Экономиста [электронный ресурс]: <http://www.grandars.ru/>

3 Управление изменениями в компании [электронный ресурс]: <http://www.markus.spb.ru>

4 Управление организационными изменениями [электронный ресурс]: <http://bmanager.ru/articles/upravlenie-organizacionnymi-izmeneniyami.html>

5 Управление изменениями в организации [электронный ресурс]: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-izmeneniyami.html>

6 Управление изменениями [электронный ресурс]: <http://www.intuit.ru/studies/courses/2323/623/lecture/13571?page=2>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина предусматривает лекции и практические занятия каждую неделю. Изучение курса завершается экзаменом.

Успешное изучение курса требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Во время **лекции** студент должен вести краткий конспект.

Работа с конспектом лекций предполагает просмотр конспекта в тот же день после занятий. При этом необходимо пометить материалы конспекта, которые вызывают затруднения для понимания. При этом обучающийся должен стараться найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если ему самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться за помощью к преподавателю на консультации или ближайшей лекции.

Обучающемуся необходимо регулярно отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Практические занятия составляют важную часть профессиональной подготовки студентов. Основная цель проведения практических занятий - формирование у студентов аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков.

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине наряду с рабочей программой и графиком учебного процесса относятся к методическим документам, определяющим уровень организации и качества образовательного процесса.

Содержание практических занятий фиксируется в разделе 4 настоящей рабочей программы дисциплины. Основное внимание на практических занятиях уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности студентов - решение задач, графические задания, анализ учебных ситуаций и кейсов, уточнение категорий и понятий науки, являющихся предпосылкой правильного мышления и речи.

Практические занятия выполняют следующие задачи:

- стимулируют регулярное изучение рекомендуемой литературы, а также внимательное отношение к лекционному курсу;
- закрепляют знания, полученные в процессе лекционного обучения и самостоятельной работы над литературой;
- расширяют объём профессионально значимых знаний, умений, навыков;
- позволяют проверить правильность ранее полученных знаний;
- прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления;
- способствуют свободному оперированию терминологией;
- предоставляют преподавателю возможность систематически контролировать уровень самостоятельной работы студентов.

При подготовке к **практическим занятиям** необходимо просмотреть конспекты лекций и методические указания, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

По дисциплине проводится устный опрос студентов для контроля усвоения ими основных теоретических и практических знаний по теме практического занятия (студенты должны знать ответы на поставленные вопросы). По результатам опроса выставляется оценка за практическое занятие.

При подготовке к **экзамену** в дополнение к изучению конспектов лекций, учебных пособий, необходимо пользоваться учебной литературой, рекомендованной к настоящей программе. При подготовке к экзамену нужно изучить теорию: определения всех понятий и подходы к оцениванию до состояния понимания материала и самостоятельно решить по

несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач всегда необходимо уметь качественно интерпретировать итог решения.

Самостоятельная работа студентов (СРС) по дисциплине играет важную роль в ходе всего учебного процесса. Методические материалы и рекомендации для обеспечения СРС готовятся преподавателем и выдаются студенту.

Методические материалы и рекомендации для обеспечения самостоятельной работы студентов представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При выполнении **практических** занятий студентами предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (электронные таблицы Microsoft Excel и текстовый редактор Microsoft Word).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Лекционные занятия проводятся в обычной аудитории, оснащенной учебной мебелью и доской.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся в обычных аудиториях, оснащенных учебной мебелью и доской.

Авторы

канд. экон. наук, доцент

В.В. Гимаров

Зав. кафедрой МИТЭ

д-р техн. наук, профессор

М.И. Дли

Программа одобрена на заседании кафедры менеджмента и информационных технологий в экономике от 28 августа 2015 года, протокол № 1.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номера страниц				Всего страниц в документе	Наименование и № документа, вводящего изменения	Подпись, Ф.И.О. внесшего изменения в данный экземпляр	Дата внесения изменения в данный экземпляр	Дата введения изменения
	измененных	замененных	новых	аннулированных					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10