Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»
(КГУ)

Институт экономики и права

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ:
Ректор
/Н.В. Дубив /
«31» августа 2020 г.

Рабочая программа учебной дисциплины
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры
38.04.01 - «ЭКОНОМИКА»
Направленность:
«Бухгалтерский учет, контроль и управление организацией»

Форма обучения:
очная
(очная, очно-заочная и др.)

Курган 2020

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями» составлена в соответствии с учебным планом по программе магистратуры Экономика («Бухгалтерский учет, контроль и управление организацией»), утвержденным:

- для очной формы обучения «28 » августа 2020 года.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг» « 31» августа 2020 года, протокол № 1 .

Рабочую программу составила
доцент, к. э. н. ..... З.Н. ВАРЛАМОВА

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и маркетинг»
доцент, к. э. н. З.Н. ВАРЛАМОВА

Заведующий кафедрой
«Учет и внешнеэкономическая деятельность»
доцент, к.э.н. Н.Н. ЗОТОВА

Руководитель основных
образовательных программ магистратуры
профессор, д.э.н. С.Н. ОРЛОВ

Специалист
по учебно-методической работе
Учебно-методического отдела Г.В. КАЗАНКОВА

Начальник Управления
образовательной деятельности С.Н. СИНИЦЫН

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Всего: 2 зачетных единицы трудоемкости (72 академических часа)

Очная форма обучения

Вид учебной работы	На всю дисциплину	Семестр
		1
Аудиторные занятия (контактная работа с преподавателем), всего часов в том числе:	**32**	**32**
Лекции	10	10
Практические занятия	22	22
Аудиторные занятия в интерактивной форме, час		
Самостоятельная работа (всего часов), в том числе:	**40**	**40**
Подготовка контрольной работе	-	-
Подготовка к зачету	18	18
Другие виды самостоятельной работы (самостоятельное изучение тем (разделов) дисциплины)	22	22
Вид промежуточной аттестации	**Зачет**	**Зачет**
Общая трудоемкость дисциплины и трудоемкость по семестрам, часов	**72**	**72**

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление организационными изменениями» направлена на обучение современным теоретико-методологическим основам управления изменениями в организации.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» является дисциплиной по выбору вариативной части дисциплин учебного плана Блока 1.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» базируется на знаниях, умениях, навыках, приобретенных в ходе изучения таких дисциплин, как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)».

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков, системных представлений об управлении организационными изменениями, необходимых для осуществления профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины заключаются:

1) в изучении базовых теоретических подходов и моделей управления организационными изменениями;
2) в изучении основных типов организационных изменений, технологий и инструментов их осуществления;
3) выработке у обучающихся навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способность принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3);
- способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований (ПК-1);
- способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7);

способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и в организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти (ПК-11).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

В результате изучения дисциплины, обучающийся должен:

знать:

- закономерности развития и функционирования организации (для ОК-2, ПК-7);

- основные теории и модели управления организационными изменениями (для ОПК-2, ПК-11);
- знать проблемы и новые задачи управления изменениями на современном этапе (для ПК-1).

уметь:

- разрабатывать и реализовывать проекты организационных изменений (для ОК-2, ОПК-2, ОПК-3, ПК-11).

владеть:

- готовностью нести социальную ответственность за разрабатываемые и реализуемые проекты организационных изменений (для ОК-2);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности в процессе в процессе реализации проектов организационных изменений (для ОПК-2);
- способностью принимать организационно-управленческие решения в процессе разработки и реализации проектов организационных изменений (для ОПК-3);
- способностью выявлять перспективные направления исследований (для ПК-1);
- способностью идентифицировать стадии жизненного цикла организации в целях разработки стратегии ее поведения на различных рынках (для ПК-7);
- способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и в организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти в процессе разработки и реализации проектов организационных изменений (для ПК-11).

Знания, умения и навыки, полученные при освоении дисциплины «Управление организационными изменениями» являются необходимыми для прохождения производственной и преддипломной практики, выполнения выпускной квалификационной работы.

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебно-тематический план

Рубеж	Номер раздела, темы	Наименование раздела, темы дисциплины	Количество часов контактной работы с преподавателем	
			Лекции	Практические занятия
Рубеж 1	Р 1	Закономерности организационного развития	2	4
	Р 2	Теоретические основы организационных изменений	2	4
	Р 3	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	1	2
	Р 4	Основные стратегии организационных изменений	1	2
Рубеж 2	Р 5	Реструктуризация управления организацией	1	4
	Р 6	Организационная культура как объект стратегических изменений	1	2
	Р 7	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	1	2
	Р 8	Инструменты управления организационными изменениями	1	2
		ИТОГО:	**10**	**22**

4.2. Содержание лекционных занятий

Тема 1. Закономерности организационного развития

Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений. Понятие роста, развития, совершенствования, реорганизации. Компоненты процесса организационных изменений. Организационное развитие.

Модели жизненного цикла организаций. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

Модель организационного развития И. Адизеса. Характер изменений по фазам жизненного цикла. Болезни роста и организационные патологии.

Тема 2. Теоретические основы организационных изменений

Теория Е и теория О организационных изменений. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений.

Модель организационных изменений К. Левина. Побуждающие и ограничивающие силы. «Размораживание», «движение», «заморозка».

Модели принятия решений в управлении изменениями. Модель «переходного периода» (прорыва). Модель постепенного наращивания. Модель «EASIER». Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель «мусорного ящика».

Тема 3. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления

Понятие сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, манипуляции и кооптации, переговоры и соглашения, явное и неявное принуждение.

Тема 4. Основные стратегии (политики) организационных изменений

Понятие стратегии организационных изменений. Основные стратегии (политики) организационных изменений: директивная, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая, политика проб и ошибок. Сущность, назначение, область использования.

Тема 5. Реструктуризация управления организацией

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

Тема 6. Организационная культура как объект стратегических изменений

Понятие организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э. Шейну. Диагностика организационной культуры. Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Типы организационной культуры. Роль организационной культуры в управлении изменениями.

Тема 7. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений

Необходимость организационного обучения. Понятие «обучающаяся организация». Признаки обучающихся организаций. Самообучающаяся организация. Структуры самообучающихся организаций. Уровни обучения. Программы обучения. Подходы и технологии обучения персонала. Развивающий подход к обучению. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Содержание знания и спираль создания знания. Признаки обучающейся организации П. Сенге. Теория создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи.

Тема 8. Инструменты управления организационными изменениями

Понятие бенчмаркинга. Этапы реализации бенчмаркингового проекта. Типы партнеров по бенчмаркингу.

Сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard (BSC)) как инструмент управления организационными изменениями.

4.3. Практические занятия

Номер раздела, темы дисциплины	Наименование раздела, темы дисциплины	Наименование и содержание практического занятия	Норматив времени, час.
			Заочная форма
Р 1	Закономерности организационного развития	Анализ моделей жизненного цикла организаций. «Определение стадии жизненного цикла организации по рыночным переменным»	4
Р 2	Теоретические основы организационных изменений	Анализ бизнес-ситуаций: «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината», «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»	4
Р 3	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	Анализ бизнес-ситуации «Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям». Выполнение практикующего упражнения «Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям»	2
Р 4	Основные стратегии (политики) организационных изменений	Выполнение практикующего упражнения «Типология процессов изменений», «Стратегии (политики) организационных изменений»	1
		Рубежный контроль 1	1
Р 5	Реструктуризация управления организацией	Анализ бизнес-ситуации «Изменение организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»	4
Р 6	Организационная культура как объект стратегических изменений	Анализ бизнес-ситуации «Диагностика и изменение организационной культуры по методу OCAI»	2
Р 7	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	Выполнение практикующего упражнения «Трансформация организационного знания – способ обучения организации»	2
Р 8	Инструменты управления организационными изменениями	Анализ бизнес-ситуации: «Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии сбалансированной системы показателей».	1
		Рубежный контроль 2	1
		ИТОГО:	**22**

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

При прослушивании лекций рекомендуется в конспекте отмечать все важные моменты, на которых заостряет внимание преподаватель, в частности те, которые направлены на качественное выполнение соответствующих практических занятий.

Залогом качественного выполнения практических занятий является самостоятельная подготовка к ним накануне путем повторения материалов лекций. Рекомендуется подготовить вопросы по неясным моментам и обсудить их с преподавателем в начале практического занятия.

Преподавателем запланировано применение на практических занятиях технологий коллективного взаимодействия, разбора конкретных ситуаций. Поэтому приветствуется групповой метод выполнения практических занятий, а также взаимооценка и обсуждение результатов их выполнения.

Для текущего контроля успеваемости по очной форме обучения преподавателем используется балльно-рейтинговая система контроля и оценки академической активности. Поэтому настоятельно рекомендуется тщательно прорабатывать материал дисциплины при самостоятельной работе, участвовать во всех формах обсуждения и взаимодействия, как на лекциях, так и на практических занятиях в целях лучшего освоения материала и получения высокой оценки по результатам освоения дисциплины.

Выполнение самостоятельной работы подразумевает самостоятельное изучение разделов дисциплины, подготовку к практическим занятиям, к рубежным контролям, подготовку к зачету.

Рекомендуемая трудоемкость самостоятельной работы представлена в таблице:

Рекомендуемый режим самостоятельной работы

Наименование вида самостоятельной работы	Рекомендуемая трудоемкость, акад. час.
	очная форма обучения
Самостоятельное изучение тем дисциплины:	**7**
Закономерности организационного развития	2
Теоретические основы организационных изменений	1
Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	2
Основные стратегии организационных изменений	1
Реструктуризация управления организацией	1
Подготовка к практическим занятиям (по 1 часу на каждое занятие)	**11**
Подготовка к рубежному контролю (2 часа на одно контрольное тестирование)	**4**
Подготовка к зачету	**18**
Всего:	**40**

Приветствуется выполнение разделов самостоятельной работы в компьютерных классах института экономики и права.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Перечень оценочных средств

1. Балльно-рейтинговая система контроля и оценки академической активности обучающихся в КГУ.
2. Задания для практических занятий.
3. Банк тестовых заданий к рубежным контролям № 1, № 2.
5. Банк тестовых заданий к зачету.

6.2. Система балльно-рейтинговой оценки работы по дисциплине

<table>
<tr><td>№</td><td>Наименование</td><td colspan="6">Очная форма обучения</td></tr>
<tr><td rowspan="3">1</td><td rowspan="3">Распределение баллов за семестры по видам учебной работы, сроки сдачи учебной работы (доводятся до сведения обучающихся на первом учебном занятии)</td><td colspan="6">Распределение баллов за семестр</td></tr>
<tr><td>Вид УР:</td><td>Посещение лекций</td><td>Посещение практических занятий и активность работы</td><td>Рубежный контроль 1 Контрольное тестирование на 4 практическом занятии</td><td>Рубежный контроль 2 Контрольное тестирование на 6 практическом занятии</td><td>Зачет</td></tr>
<tr><td>Балльная оценка: Max 100 баллов</td><td>5 лекций* 2 балла= 10 баллов</td><td>Максимум 4 баллов *11 Максимум 44 балла</td><td>Максимум 13 баллов</td><td>Максимум 13 баллов</td><td>20</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Критерий пересчета баллов в традиционную оценку по итогам работы в семестре и зачета</td><td colspan="6">60 и менее баллов – незачтено;
61 и более баллов – зачтено.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Критерии допуска к промежуточной аттестации, возможности получения автоматического зачета (экзаменационной оценки) по дисциплине, возможность получения бонусных баллов</td><td colspan="6">Для допуска к промежуточной аттестации (зачету) обучающийся должен набрать по итогам текущего и рубежного контроля не менее 50 баллов и выполнить все практические занятия.
По согласованию с преподавателем обучающемуся могут быть добавлены дополнительные (бонусные) баллы за активное участие в научно-исследовательской и методической работе, оригинальность принятых решений в ходе выполнения практических занятий, за участие в значимых учебных и внеучебных мероприятиях кафедры и выставлен зачет «автоматически».
Для получения зачета по дисциплине «автоматом» обучающемуся необходимо набрать 61 балл и выше.</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Формы и виды учебной работы для неуспевающих (восстановившихся на курсе обучения) обучающихся для получения недостающих баллов в конце семестра</td><td colspan="6">В случае если к промежуточной аттестации набрана сумма баллов менее 50 баллов, обучающему необходимо набрать недостающее количество баллов за счет выполнения дополнительных занятий до проведения зачета. При этом необходимо проработать материал всех пропущенных практических занятий.
Формы дополнительных занятий:
- выполнение и защита отчетов по пропущенным практическим занятиям (максимум 7 баллов за каждое занятие);
- прохождение контрольного тестирования (14 баллов).
Ликвидация академических задолженностей, возникших из-за расхождения в учебных планах при переводе или восстановлении, проводится путем выполнения дополнительных заданий, форма и объем которых определяется преподавателем.</td></tr>
</table>

6.3. Процедура оценивания результатов освоения дисциплины

Рубежный контроль проводится в форме письменного тестирования.

Перед проведением рубежного контроля преподаватель прорабатывает с магистрантами основной материал соответствующих разделов дисциплины в форме краткой лекции-дискуссии.

Варианты тестовых заданий для рубежного контроля №1, 2 состоят из 13 вопросов. На контрольное тестирование при рубежном контроле обучающемуся отводится 30 минут.

Преподаватель оценивает в баллах результаты тестирования каждого обучающегося по количеству правильных ответов и заносит в ведомость учета текущей успеваемости. Каждый ответ оценивается в 1 балл.

Зачет проводится в форме письменного тестирования. 20 тестов. Каждый ответ оценивается в 1 балл. На тестирование обучающемуся отводится 40 минут.

Результаты текущего контроля успеваемости и зачета заносятся преподавателем в зачетную ведомость, которая сдается в организационный отдел института в день зачета, а также проставляются в зачетную книжку обучающегося.

6.4. Примеры оценочных средств для рубежного контроля и зачета

Примерные задания для рубежного контроля № 1

ТЕМА 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1. Изменение – это:

а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

б) изменения в бизнес-процессах;

в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

а) изменения происходят радикально;

б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;

в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

а) эволюционный и революционный;

б) процессный и содержательный;

в) структурный, содержательный и процессный;

г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

в) организационное обучение;
г) правильного ответа вообще нет.
6. Эволюционные изменения предполагают:
а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
б) глубокие и всесторонние перемены;
в) хозяйственный реинжиниринг;
г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Причинами роста организаций являются:
а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
г) все предыдущие ответы верны.
2. Преимуществами малых организаций являются:
а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
а) креативность, директивное руководство, делегирование;
б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
г) все ответы неверны.
4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
б) «давай-давай», юность, расцвет, старение (аристократизм);
в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
г) ухаживание, младенчество, «давай-давай» и смерть;
д) ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
5. Какая из моделей жизненного цикла организации учитывает государственное вмешательство:
а) модель И. Адизеса;
б) модель Л. Грейнера;
в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
г) обе модели учитывают государственное вмешательство?
6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание:
а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
б) на гибкости и контролируемости;
в) другое.

ТЕМА 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:
а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
в) оба ответа верны.
2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:
а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
г) все ответы а), б) и в) верны.
2. Процесс организационных изменений включает:
а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию,
осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию,
осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание;
закрепление изменений.
3. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:
а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки
и назначения, в т.ч. кооптацию;
г) все ответы верны.
4. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:
а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
в) а) и б) неверны;
г) а) и б) верны.

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ (ПОЛИТИКИ) ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности следует использовать:
а) директивную политику;
б) политику переговоров;
в) аналитическую политику.

2. Возможность привлечения внешних консультантов, экспертов определяет сущность:
а) директивной политики;
б) политики переговоров;
в) аналитической политики;
г) политики, ориентированной на действия (политики проб и ошибок);
д) нормативной политики.

3. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:
а) директивную политику и политику переговоров;
б) директивную политику и политику достижения общих целей (нормативную);
в) аналитическую политику или политику проб и ошибок.

Примерные задания для рубежного контроля № 2

ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Реструктуризация – это:
а) (от лат. *re* – вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
б) совершенствование структуры управления;
в) перепроектирование отдельных процессов.
2. К формам реструктуризации относятся:
а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.
3. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:
а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);
б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;
в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот); необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

г) все предыдущие ответы а), б) и в) верны.
4. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:
а) функциональный (сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, например, инженерный отдел или бухгалтерия);
б) дивизиональный, когда отделы группируются в самодостаточные подразделения в соответствии с общностью выпускаемой продукции, потребителями или по географическому принципу;
в) матричный – предполагает сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум начальникам;
г) командный – создается для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации;
д) все предыдущие ответы верны.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

1. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:
а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;
в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.
2. Существуют способы «обучения» организационной культуры:
а) только через «инструкции»;
б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;
в) нет правильного ответа.
3. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:
а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства;
управление наемным персоналом; связующая сущность организации;
стратегические цели организации; критерии успеха.
4. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:
а) корреляционно-регрессионного анализа;
б) метода балльной оценки;
в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);
г) правильного ответа вообще нет.

ТЕМА 7. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:
а) формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;

б) «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партисипативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное саморазвитие каждого сотрудника;
в) верны оба ответа а) и б).
2. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:
а) непрерывного изменения организации;
б) непрерывного образования как персонала, так и организации;
в) другое.

ТЕМА 8. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
1. Бенчмаркинг – это:
а) анализ сильных и слабых сторон организации;
б) промышленный шпионаж;
в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.
2. Основными этапами бенчмаркинга являются:
а) выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
б) бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
в) другое.
3. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?
а) конкурентный и функциональный;
б) конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
в) общий и внутренний.
4. К этапам реализации бенчмаркингового проекта относят:
а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
б) сбор информации, анализ, улучшение;
в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

Примерные задания для проведения промежуточной аттестации (зачета)

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
а) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;

2. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:
а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии «аристократизм»;
г) на стадии «давай-давай» (быстрый рост, детство)?

3. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

4. Теория *Е* исходит из:
а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
г) правильного ответа нет.

5. Для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности следует использовать:
а) директивную политику;
б) политику переговоров;
в) аналитическую политику;
г) политику проб и ошибок;
д) нормативную политику.

6. Модель управления организационными изменениями «EASIER» включает следующие элементы:
а) создание видения, активизация, поддержка, реализация, ресурсное обеспечение, признание;
б) создание видения, активизация, поддержка, внедрение, обеспечение; одобрение, признание;
в) создание видения, активизация, поддержка, реализация, ресурсное обеспечение; одобрение, признание.

7. Если менеджер не имеет четкого представления о желаемом будущем организации, он использует следующую модель управления изменениями:
а) модель постепенного наращивания;
б) модель переходного периода;
в) модель «EASIER»;
г) политику, ориентированную на действия (политику проб и ошибок).

8. Основными преимуществами использования модели постепенного наращивания являются:
а) возможность избежать ошибок за счет поэтапности проведения изменений;
б) возможность использовать внешних консультантов;
в) возможность преодолеть противостояние и снизить сопротивление сотрудников;
г) снижение рисков.

9. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
В. Используется при необходимости адаптации сотрудников.

Д. Ответы: "А", "Б»

10. В условиях быстрых изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:
а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
б) скрытые или явные меры принуждения;
в) игнорирование и подавление сопротивления.

Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации (зачета)

1. Сущность организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Подход К. Левина к проблеме изменений.
4. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
5. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
6. Модель «переходного периода» (прорыва).
7. Модель постепенного наращивания.
8. Модель инкрементального процесса принятия решений.
9. Модель «мусорного ящика».
10. Модель «EASIER».
11. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
12. Сопротивление изменениям и инструменты проведения изменений.
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Виды (формы) сопротивления изменениям и методы их преодоления.
15. Основные стратегии (политики) организационных изменений: сущность, назначение, способы реализации.
16. Понятие организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э. Шейну.
17. Диагностика организационной культуры. Типы организационной культуры.
18. Признаки обучающихся организаций.
19. Процесс организационного обучения.
20. Современный подход к созданию организационного знания.
21. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями.
22. Сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard (BSC)) как инструмент управления организационными изменениями.

6.6. Фонд оценочных средств

Полный банк заданий для рубежных контролей и промежуточной аттестации по дисциплине, показатели, критерии, шкалы оценивания компетенций, методические материалы, определяющие процедуры оценивания образовательных результатов, приведены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

7.1. Основная учебная литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com
2. Кожевина О.В. Управление изменениями: [Электронный ресурс]: уч. пос. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».

7.2. Дополнительная учебная литература

1. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 379 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Варламова З.Н. Управление организационными изменениями. Методические указания к выполнению практических занятий для направления 38.04.01 «Бухгалтерский учет, контроль и управление организацией», КГУ, 2020 (на правах рукописи).

9. РЕСУРСЫ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Интернет-ресурсы	Краткое описание
http://mavriz.ru/	Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»
http://mevriz.ru/	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
http:// www. uptp.ru	Журнал «Проблемы теории и практики управления»
http://www.aup.ru	AUP.Ru – Административно-Управленческий Портал

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Компьютерный класс, мультимедийное оборудование (персональный компьютер, мультимедийный проектор, мультимедийный экран).

Аннотация к рабочей программе дисциплины
«Управление организационными изменениями»

образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры
38.04.01 - Экономика
Направленность:
«Бухгалтерский учет, контроль и управление организацией»

Трудоемкость дисциплины: 2 ЗЕ (72 академических часа)
Семестр: очная форма обучения 1.
Форма промежуточной аттестации: зачет.

Содержание дисциплины

Закономерности организационного развития. Теоретические основы организационных изменений. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Реструктуризация управления организацией. Организационная культура как объект стратегических изменений. Реинжиниринг бизнес-процессов. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями.