

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»

Высшая школа промышленной политики и предпринимательства

Кафедра прикладной экономики

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины _____ **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ** _____

_____ 38.03.02. МЕНЕДЖМЕНТ _____

—

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

_____ академический бакалавр _____

(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль)

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НАУКОЕМКИХ ОТРАСЛЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью
(профилем))*

Москва, 2021

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» заключается в формировании у студентов теоретических знаний и практических навыков по управлению изменениями.

Задачи дисциплины:

- приобретение студентами знания теоретических основ менеджмента изменений;
- приобретение студентами знания методологических, теоретических и методических аспектов управления изменениями;
- освоение студентами методов диагностики изменений на этапах жизненного цикла организации;
- приобретение студентами умения проводить анализ причин сопротивления изменениям и применять техники по преодолению сопротивления изменениям.
- приобретение студентами умения практически реализовывать полученные теоретические знания.

2 Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам вариативной части учебного (Б1.О.02.18).

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
1	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).	Теория организации Макроэкономика	Производственно-управленческая практика Преддипломная практика
Профессиональные компетенции (вид профессиональной деятельности менеджмент)			
2	Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации (ПКО-1)	Макроэкономика Методы принятия управленческих решений	Преддипломная практика
3	Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2)	Методы принятия управленческих решений	Преддипломная практика

4	Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации (ПКО-4)	Операционный менеджмент Управление бизнес-процессами	Преддипломная практика
---	--	---	------------------------

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

а) общепрофессиональных (ОПК):

- способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3);

б) профессиональных (ОПК):

- способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации (ПКО-1);

- способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2);

- способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации (ПКО-4).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- классические модели организационных изменений;
- причины необходимости организационных изменений;
- типы организационных проблем, требующих изменений;
- типы организационных стратегий и их направленность;
- специфику изменений на различных этапах жизненного цикла организации;
- основные положения системной концепции управления изменениями и организационного развития

Уметь:

- идентифицировать организационных проблемы, требующие проведения изменений;

- разрабатывать планы мероприятий по осуществлению реинжиниринга, реструктуризации, реорганизации, ребрендинга;

- применять научные методы выявления групп и причин сопротивления изменениями.

- проектировать эффективную стратегию реализации изменений;

Владеть:

- методами исследования структуры и функций организации;

- навыками использования системного подхода при планировании и проведения изменений;

- методами анализа сил поддержки и сопротивления изменениям;

- навыками выбора стратегии осуществления изменений;

- технологиями разъяснения целей, задач проведения изменений;

- навыками организации системы мотивации для изменений и преодоления сопротивления.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет _____3_____ зачетные единицы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		А	В		
Аудиторные занятия (всего)	54		54		
В том числе:	-				
<i>Лекции</i>	18		18		
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	36		36		
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>					
Самостоятельная работа (всего)	54		54		
Общая трудоемкость	час	108	108		
	зач. ед.	3	3		

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)
1.	Раздел 1. Теоретические основы исследования и управления организационными изменениями. Тема 1. Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	Понятие организации и организационных изменений, их сущность и необходимость. Классификация организационных изменений. Внутренние и внешние факторы, определяющие организационные изменения. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию. Внутренняя организационная среда, ее инерционность и чувствительность к изменениям. Необходимые компоненты преобразований, опыт консалтинговой фирмы McKinsey & Co.
2.	Тема 2. Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквивинальности изменений и инкрементализм.	Механистический подход в теории изменений: сущность и основные принципы. Модели изменений: трехступенчатая модель К. Левина, механистическая модель Р. Баллока и Л. Баттена. Сильные и слабые стороны механистического подхода. Органическая концепция изменений, ее сущность и ключевые положения. Модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана. Модель управления переходом У. Бриджеса, фазы процесса изменения. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра. Концепция эквивинальности изменений, сущность, возможности и ограничения применения. Инкрементализм, суть метода. Преимущества и недостатки стратегии отдельных приращений.
3.	Раздел 2. Модели стадий развития организаций. Тема 3. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах	Понятие жизненного цикла организации. Жизненный цикл П. Грейнера (модель развития и кризисов роста организации). Ключевые параметры модели организационного развития, организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста. Жизненный цикл М. Адизеса, характерные черты этапов развития, особенности управления организационными изменениями в зависимости от этапа.

	жизненного цикла организации.	
4.	Раздел 3. Модели организационных изменений. Тема 4. Модели и управленческие технологии организационных изменений.	Модели организационных изменений: модель изменений К. Левина и модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория О и теория Е организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дака. Модели осуществления изменений: модель «переходного периода»; модель «постепенного наращивания», модель «EASIER» Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального анализа, модель «мусорного ящика».
5.	Раздел 4. Преодоление сопротивления изменениям. Тема 5. Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.	Индивидуальная реакция на изменения и факторы ее определяющие. Причины сопротивления изменениям (Р. Дафт, Дж. Коттер; В. Широкова). Уровни сопротивления. Модель анализа «силового поля» К. Левина как механизма преодоления сопротивлений. Подходы к преодолению сопротивления: восемь факторов преодоления сопротивления Э.Хьюза; четыре подхода И. Ансоффа; восемь шагов Дж. П. Коттера по проведению изменений в организации. Манипуляции в управлении изменениями.
6.	Тема 6. Формирование команд для проведения стратегических изменений.	Команда для управления стратегическими изменениями, ее суть и отличия от группы. Стадии создания команды (по Дж. Хэкману). Эффективность работы команды: основные элементы и факторы ее определяющие. Командные роли и роль лидера команды по управлению изменениями. Этапы развития команды: формирование; бурление; нормирование; функционирование.
7.	Раздел 5. Диагностика организационных проблем и осуществление изменений. Тема 7. Изменение организационной структуры.	Понятие реструктуризации, причины необходимости структурных изменений. Основные типы организационных структур (линейно-функциональной, дивизионной, матричной, проектной), их особенности, сильные и слабые стороны, соответствие этапу жизненного цикла организации. Этапы реализации реструктуризации и особенности управления организацией на этих этапах. Реинжиниринг бизнес-процессов, основные направления изменений. Ребрендинг, его суть, цель и этапы осуществления.
8.	Тема 8. Изменение организационной культуры.	Понятие и уровни организационной культуры, их функции. Источники и каналы распространения организационной культуры (история, символы, слоган, ритуалы и церемонии). Типы организационных культур: по К. Камерон и Р. Куинну; Ч. Хэнди; Кетс де Врие и Миллеру, Дилу и Кеннеди, их возможности и ограничения для реализации стратегий организаций. Необходимость изменения организационной культуры, внешние и внутренние факторы. Правила осуществления изменения организационной культуры.
9.	Тема 9. Управление качеством как объект организационных	Всеобщее управление качеством (TQM) – концепция и этапы ее развития. Основные положения TQM. 14 принципов построения качества компании Toyota.

изменений.	Система качества ISO 9000, мотивы получения сертификате соответствия ISO 9000 российскими компаниями.
------------	---

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	2			4	6	12
2.	Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквививальности изменений и инкрементализм.	2			4	6	12
3.	Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.	2			4	6	12
4.	Модели и управленческие технологии организационных изменений.	2			4	6	12
5.	Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.	2			4	6	12
6.	Формирование команд для проведения стратегических изменений.	2			4	6	12
7.	Изменение организационной структуры.	2			4	6	12
8.	Изменение организационной культуры.	2			4	6	12
9.	Управление качеством как объект организационных изменений.	2			4	6	12
	Всего	18			36	54	108

6. Лабораторный практикум не предусмотрен

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
-------	----------------------	---	---------------------

1.	Тема 1. Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	Семинар 1. Организационные изменения. Понятие организации и организационных изменений, их сущность и необходимость. Практическое задание: привести примеры организационных изменений различного уровня: локальные, комплексные, системные. Привести данные, подтверждающие правильность отнесения рассматриваемого изменения к той или иной группе.	2
		Семинар 2. GAP-анализ как инструмент определения необходимых внутренних изменений организации для реализации поставленных целей. Практическое задание: провести GAP-анализа на примере компании «Объединенные кондитеры».	2
2.	Тема 2. Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквивифинальности изменений и инкрементализм.	Семинар 3. PEST – анализ, политические, экономические, социальные и технологические факторы, определяющие внешние условия организации, а также возникающую необходимость организационных изменений. Практическое задание: провести PEST- анализ для одной из существующих на российском рынке компаний (по выбору).	2
		Семинар 4. Провести SWOT-анализ для одной из существующих на российском рынке компаний (по выбору). Выделить сильные и слабые стороны компании, показать, к каким образом они могут определить организационные изменения в компании.	2
3.	Тема 3. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.	Семинар 5. Модели организационных изменений. Практическое задание: подготовить доклады по модели управления переходом У. Бриджеса, четырехуровневой модели Р. Нозра, а также по концепции эквивифинальности и инкрементализму.	2
		Семинар 6. Различные подходы в определении жизненных циклов организации. Организационные практики, рекомендуемые для каждого этапа. Практическое задание: подготовить доклады по жизненному циклу А. Адизеса, моделям В. Зигерта и Л. Ланг, модели жизненного цикла организации Б. Мильнера.	2
4.	Тема 4. Модели и управленческие технологии	Семинар 7. Модели осуществления изменений: модель «переходного периода»; модель «постепенного	2

	организационных изменений.	<p>наращивания», модель «EASIER».</p> <p>Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального анализа, модель «мусорного ящика».</p> <p>Практическое задание: подготовить доклады по моделям принятия решений при управлении изменениями.</p>	
		<p>Семинар 8.</p> <p>Первый этап процесса изменений – внушение необходимости перемен.</p> <p>Роль менеджеров среднего и низшего звена.</p> <p>Технологии лишения работников чувства самоуспокоенности.</p> <p>Второй этап процесса изменений - создание команды реформаторов для реализации изменений.</p> <p>Роль лидера реформ.</p> <p>Практическое задание: собрать информацию и подготовить доклад по изменениям, проводимых Ли Якоккой в компании «Крайслер».</p>	2
5.	Тема 5. Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.	<p>Семинар 9.</p> <p>Практическое задание: собрать информацию и подготовить доклад по истории развития компании АВТОВАЗ, выделить организационные изменения, проанализировать допущенные ошибки.</p>	2
		<p>Семинар 10.</p> <p>Главные ошибки реализации организационных изменений по Дж. Коттеру. Подходы к преодолению сопротивления: по Дж. Коттеру, И. Ансоффу.</p> <p>Манипуляции в управлении изменениями.</p>	2
6.	Тема 6. Формирование команд для проведения стратегических изменений.	<p>Семинар 11.</p> <p>Командные роли и роль лидера команды по управлению изменениями. Этапы развития команды: формирование; бурление; нормирование; функционирование.</p>	2
		<p>Семинар 12.</p> <p>Практическое задание: на основании изучения компаний (АВТОВАЗ, Крайслер, WalMart) сформулировать роль в успехе организационных изменений инициатора изменений (как правило, владельца компании), команды изменений, а также всего персонала компании.</p>	2
7.	Тема 7. Изменение организационной структуры.	<p>Семинар 13.</p> <p>Виды организационных структур, их особенности и ограничения, необходимость смены орг. структур.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов, основные направления изменений.</p> <p>Третий, четвертый, пятый этапы процесса изменений по Дж. Коттеру.</p>	2

		<p>Определение стратегии изменений, пропаганда нового видения будущего. Формирование видения перспектив, способы продвижения нового видения будущего. Широкое привлечение сотрудников для участия в изменениях.</p>	
		<p>Семинар 14. Главные системные изменения, их необходимость и реализация. Кейс «История развития и организационные изменения Starbucks и Panasonic» (по группам) – 1 часть: - выделить основные организационные изменения, которые осуществлялись в компании с момента ее основания и до сегодняшнего момента.</p>	2
8.	Тема 8. Изменение организационной культуры.	<p>Семинар 15. Виды организационных культур, их особенности, преимущества и ограничения. Практическое задание: определить ключевые положения корпоративной культуры выбранной российской или иностранной, действующей на российском рынке компании. Показать, будут ли они способствовать или, наоборот, препятствовать осуществлению организационных изменений, когда в них возникнет необходимость.</p>	2
		<p>Семинар 16. Кейс «История развития и организационные изменения Starbucks и Panasonic» (по группам) - продолжение. - показать, как осуществляемые организационные изменений повлияли на сотрудников компании, на коммерческие результаты деятельности компании, на долю рынка, на репутацию и имидж компании; - показать, как реализованные организационные изменения повлияли на место компании на кривой ее жизненного цикла.</p>	2
9.	Тема 9. Управление качеством как объект организационных изменений.	<p>Семинар 17. Система Всеобщего управления качеством (TQM), основные положения. Практическое задание: рассмотреть основные принципы построения системы качества, используемые концерном Toyota.</p>	2
		<p>Семинар 18. Шестой, седьмой, восьмой этапы процесса изменений. Получение первых результатов изменений. Закрепление достигнутых успехов. Укоренение изменений в корпоративной культуре.</p>	2
	Всего:		36

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

–

№ п.п.	Фактический адрес учебных кабинетов и объектов	Перечень основного оборудования
1	Миклухо-Маклая, 6, ком.19	21 рабочее место: сист.блок P4 C2D/3160 MHz MB/ 320 GB/DVD±RW/ LCD monitor 19"+ 1 проектор
2	Миклухо-Маклая, 6, ком.21	21 рабочее место: сист.блок Celeron /2600 MHz/1280 MB/ 40 GB/DVD ROM/ LCD monitor 17"+ 1 проектор + Точка доступа WiFi
3	Миклухо-Маклая, 6, ком.23	21 рабочее место: сист.блок Celeron /2660 MHz/1280 MB/ 40 GB/DVD ROM/ LCD monitor 17" + 1 проектор
4	Миклухо-Маклая, 6, ком.25	21 рабочее место: сист.блок P4 /1700 MHz/1280 MB/ 40 GB/DVD ROM/ LCD monitor 17"+ 1 проектор
5	Миклухо-Маклая, 6, ком.300	15 рабочих мест: сист.блок P4 C2D /2000 MHz/1024 MB/ 160 GB/DVD±RW/ LCD monitor 17" + 1 проектор
6	Миклухо-Маклая, 6, ком.17	1 проектор
7	Миклухо-Маклая, 6, ком.27	1 проектор, Точка доступа WiFi
8	Миклухо-Маклая, 6, ком.29	1 проектор
9	Миклухо-Маклая, 6, ком.101	1 проектор
10	Миклухо-Маклая, 6, ком.103	1 проектор
11	Миклухо-Маклая, 6, ком.105	1 проектор, Точка доступа WiFi
12	Миклухо-Маклая, 6, ком.107	1 проектор
13	Миклухо-Маклая, 6, КЗ	1 проектор, Точка доступа WiFi
14	Миклухо-Маклая, 6, читальный зал	1 проектор

9. Информационное обеспечение дисциплины

а) программное обеспечение

MS Office (MS Word, MS Excel, Power Point и т.п.), Internet

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

<http://www.consultant.ru/> - справочно-поисковая система «Консультант+»

<http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал – источник информации об изменениях российского хозяйственного законодательства

<http://www.elibrary.ru> - Научная электронная библиотек – крупнейший информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования

<http://www.gsk.ru/> - Федеральной службы государственной статистики РФ

<http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций РГБ

<http://www.iea.ru/> - Институт экономического анализа

<http://economist.rudn.ru> портал РУДН Economist

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

(указывается наличие печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов)

а) основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068> (дата обращения: 21.06.2021).

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468828> (дата обращения: 21.06.2021).

б) дополнительная литература

3. Адизес И. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак К. Адизес: пер. с англ. —М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015

4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб., 2007.

5. Берхар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks /Говард Берхар при участии Джанет Голдстейн: пер с англ. — 7-е изд. —М. Альпина Паблишер, 2014

6. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений /Уильям Бриджес: пер. с англ. С. Ляхова. — М. :Диалекта –Вильямс, 2007

7. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности /Г. Даулинг. —М.: Имидж-Контакт; ИНФРА-М, 2003

8. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /Ричард Л. Дафт: пер. с англ. Под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. —М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014

9. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта /М. Кетс де Врис. —М.: Алпина Паблишерз, 2012

10. Ким, С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02373-6. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271> (17.06.2016).

11. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Дж. Коттер. —М.: Альпина Паблишерз, 2011

12. Мескон М.Х. Основы менеджмента /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. —М.: Диалектика-Вильямс, 2008

13. Расиел И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультаций для решения личных и деловых задач /И. Расиел. —М.: Альпина паблишер, 2014

14. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. — М.: Магистр: Инфра-М, 2015

15. Спивак В.А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата /В.А. Спивак. —М.: Издательство Юрайт, 2015

16. Ташмен М. Победить с помощью инноваций. Практическое руководство по обновлению организаций /Майкл Ташмен, Чальз О. Рейли: пер. с англ. —М.: Альпина Паблишер, 2014

17. Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. /Пер. с англ. Под ред. Г.В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010

18. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие /М.А. Шермет. —М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015

19. Широкова Г.В. Управление изменениями: учебное пособие / Г.В. Широкова СПбГУ. СПб: Изд-во С.-Петербургского университета, 2005
20. Шульц Г. Как чашка за чашкой строилась компания Starbucks / Говард Шульц, Дори Джонс Йенг: пер с англ. – М.: Издательство Альпина Паблшер, 2015
21. <http://www.creativeconomy.ru/> Издательство журнала «Креативная экономика»
22. <http://www.finman.ru/> Журнал «Финансовый менеджмент»
23. <http://www.imemo.ru/> Журнал «МЭиМО»
24. <http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/> Журнал «Экономический анализ: теория и практика»
25. <http://ecsn.ru/> Журнал «Экономические науки»
26. <http://www.economist.com.ru> Журнал «Экономист»
27. <http://www.vopreco.ru> Журнал «Вопросы экономики»
28. <http://www.rusrev.org> Журнал «Российское экспертное обозрение»

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания по оформлению рефератов.

Структура реферата

Структурными элементами реферата являются:

- 1) титульный лист;
- 2) оглавление;
- 3) введение;
- 4) основная часть;
- 5) заключение;
- 6) список использованных источников;
- 7) приложения.

Требования к структурным элементам реферата

Титульный лист

Титульный лист является первой страницей реферата, служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа.

На титульном листе приводят следующие сведения:

- 1) наименование ВУЗа;
- 2) наименование факультета;
- 3) наименование кафедры;
- 4) тема реферата;
- 5) фамилия и инициалы студента (слушателя);
- 6) должность, ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя реферата;
- 7) место и дата составления реферата.

Оглавление

Содержание оглавления включает введение, наименование всех глав, разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование) и заключение с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы реферата.

Введение

Введение должно содержать оценку современного состояния решаемой проблемы. Во введении должны быть показаны актуальность темы, цели и задачи, которые будут

рассматриваться в реферате, а также методы, которыми воспользовался студент (слушатель) для рассмотрения данной темы работы.

Во введении должны быть указаны структура работы и литературные источники, используемые автором в работе.

Основная часть

Основную часть реферата следует делить на главы или разделы. Разделы основной части могут делиться на пункты и подразделы. Пункты, при необходимости, могут делиться на подпункты. Каждый пункт должен содержать законченную информацию.

Заключение

Заключение должно содержать:

- выводы по результатам выполненной работы;
- список использованных источников.

Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1. -

2003

Приложения

В приложения рекомендуется включать материалы, связанные с выполненной работой, которые по каким-либо причинам не могут быть включены в основную часть.

В приложения могут быть включены:

- 1) материалы, дополняющие реферат;
- 2) таблицы вспомогательных цифровых данных;
- 3) иллюстрации вспомогательного характера;
- 4) другие документы.

Правила оформления реферата

Общие требования

Страницы текста реферата, включенные в реферат приложения, таблицы и распечатки должны соответствовать формату А4 по ГОСТ 9327.

Реферат должен быть выполнен машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги через полтора интервала и 14 шрифтом.

Текст реферата следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее - не менее 15 мм, нижнее - не менее 20 мм. Текст выравнивается по ширине, переносы слов не допускаются.

Объем реферата: не более 20 страниц.

Все линии, буквы, цифры и знаки должны быть одинаково черными по всему реферату.

Заголовки структурных элементов реферата и разделов основной части следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Нумерация страниц

Страницы реферата следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту отчета. Номер страницы проставляют посередине листа в верхнем поле без точки в конце.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц реферата. Номера страниц на титульном листе и в оглавлении не проставляют.

Нумерация рисунков и таблиц

Рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию листов и помещают по возможности следом за листами, на которых приведены ссылки на эти таблицы или иллюстрации. Таблицы и иллюстрации нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать рисунки и таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы (рисунка) состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Ссылки

Ссылки на источники следует указывать порядковым номером по списку источников, выделенным двумя косыми чертами.

Оформление ссылок - по ГОСТ 7.1.- 2003

Список использованных источников

Каждый источник должен содержать следующие обязательные реквизиты: фамилия и инициалы автора; наименование; издательство; место издания; год издания.

Все источники, включенные в библиографию, должны быть последовательно пронумерованы и расположены в следующем порядке: законодательные акты; постановления Правительства; нормативные документы; статистические материалы; научные и литературные источники – в алфавитном порядке по первой букве фамилии автора.

Приложения

Приложения размещаются в конце работы. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его номера. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Подготовленная (сброшюрованная) работа сдается на кафедру для регистрации и последующей проверки преподавателем вместе с электронным вариантом.

**12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (форма контроля освоения ООП)											Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа						Самостоятельная работа							
			Опрос	Тест	Коллоквиум	Контрольная работа	Выполнение ЛР	Работа на занятии	Кейсы	Выполнение ДЗ	Реферат	Выполнение РГР	Выполнение КР/КП			Доклад/презентация
ОПК-3 ПКО-1 ПКО-2 ПКО-4	Раздел 1. Теоретические основы исследования и управления организационными изменениями.	Тема 1. Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	1					1		2					4	10
	исследования и управления организационными изменениями.	Тема 2. Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквивинальности изменений и инкрементализм.	1					1		2			2		6	
ОПК-3 ПКО-1 ПКО-2 ПКО-4	Раздел 2. Модели стадий развития организаций.	Тема 3. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.	1					1		2					4	6
ОПК-3 ПКО-1 ПКО-2 ПКО-4	Раздел 3. Модели организационных изменений.	Тема 4. Модели и управленческие технологии организационных изменений.	1					1		2			2		6	6

ОПК-3 ПКО-1 ПКО-2 ПКО-4	Раздел 4. Преодоление сопротивления изменениям.	Тема 5. Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.	1					1	2					6	12
		Тема 6. Формирование команд для проведения стратегических изменений.	1					1	2			2		6	
ОПК-3 ПКО-1 ПКО-2 ПКО-4	Раздел 5. Диагностика организационн ых проблем и осуществление изменений.	Тема 7. Изменение организационной структуры.	1					1	2	2				8	18
		Тема 8. Изменение организационной культуры.	1					1	2	2				6	
		Тема 9. Управление качеством как объект организационных изменений.	1					1	2					4	
		Реферат								9					
		Рубежная аттестация				15									
		Итоговая аттестация (экзамен/зачет)		10									20		
		ИТОГО	9	10		15		9	4	18	9		6	20	100

Дисциплина Управление изменениями
(наименование дисциплины)

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Вопрос 1. Сущность, причины и стратегическая роль изменений.

Вопрос 2. Какие существуют модели принятия решений при управлении изменениями в организации?

Составитель _____ Н.А. Диесперова
(подпись)

Зав. кафедрой _____ А.А. Чурсин
(подпись)

« __ » _____ 2021 г.

Дисциплина Управление изменениями
(наименование дисциплины)

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

Вопрос 1. Особенности процесса изменений: классификация видов изменений и характеристика области изменений.

Вопрос 2. В чем заключается суть модели Д. Карнеги и модели «мусорного ящика»?

Составитель _____ Н.А. Диесперова
(подпись)

Зав. кафедрой _____ А.А. Чурсин
(подпись)

« __ » _____ 2021 г.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

Вопрос 1. Какие факторы вызывают необходимость осуществления организационных изменений?

Вопрос 2. Какие восемь факторов преодоления сопротивления выделяет Э. Хьюз?

Составитель _____ Н.А. Диесперова
(подпись)

Зав. кафедрой _____ А.А. Чурсин
(подпись)

« __ » _____ 2021 г.

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Управление изменениями» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

Разработчики:

_____ Диесперова Н.А. _____
должность, название кафедры _____ подпись _____ инициалы, фамилия

_____ _____ _____
должность, название кафедры _____ подпись _____ инициалы, фамилия

Руководитель программы

_____ _____ _____
должность, название кафедры _____ подпись _____ инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

_____ _____ _____
название кафедры _____ подпись _____ инициалы, фамилия

