

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Директор УВШЭУ

Гамилова Д. А.

(подпись)

29.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

(4622) Управление организационными изменениями

Направление подготовки (специальность): **38.04.02 Менеджмент**

Направленность: **магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»**

Уровень высшего образования: **магистратура**

Форма обучения: **очная;**

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: **Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);**

Трудоемкость дисциплины: **4 з.е. (144час)**

Уфа 2023

Рабочую программу дисциплины разработал(и):

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Рецензент

_____ профессор, д.э.н. Котов Д.В.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);, обеспечивающей преподавание дисциплины 24.04.2023, протокол №8.

Заведующий кафедрой

Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ) _____ Гамилова Д. А.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ _____ Гамилова Д. А.

Год приема 2023 г.

Рабочая программа зарегистрирована 08.06.2023 № 6 в ОПЛА и внесена в электронную базу данных

1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины, предшествующие изучению данной дисциплины (исходя из формирования этапов по компетенциям):

Дисциплины, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее (исходя из формирования этапов по компетенциям): Научно-исследовательская работа; Практика по профилю профессиональной деятельности; Управление персоналом и развитие организации (Проектный семинар)

Блок: Блок 1. Дисциплины (модули);

Обязательная или часть, формируемая участниками образовательных отношений (в том числе элективные дисциплины): Часть, формируемая участниками образовательных отношений;

Форма обучения: очная

Семестр, в котором преподается дисциплина	Трудоемкость дисциплины				Вид промежу- точной аттестации
	Зачет- ные едини- цы	Часы			
		Общая	В том числе		
			контакт- ная	СРО	
3	4	144	40	104	экзамен;
ИТОГО:	4	144	40	104	

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

№ пп.	Формируемые компетенции	Шифр/ индекс компетен- ции
1	МЭК120-23 Способен выстраивать и оценивать работу подразделения и внедрять стратегию управления персоналом, анализировать и экономически обосновывать предложения в области организации, нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	ПК-2--1

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Шифр компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Шифр результата обучения	Результат обучения
ПК-2-	ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	З(ПК-2-)	Знать: как разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на изменения в организациях
		У(ПК-2-)	Уметь: разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на изменения в организациях
		В(ПК-2-)	Владеть: навыками разработки и обоснования проектов организационных изменений с учетом специфики деятельности компаний

3. Структура дисциплины

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость (всего и по семестрам, в часах)

Форма обучения: очная

Вид учебной работы	Всего и по семестрам, часы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа, всего в том числе:	40			40									
лекции (всего)	10			10									
-в т.ч. лекции on-line курс	0												
практические занятия (ПЗ)	24			24									
-в т.ч. практические занятия on-line курс	0												
лабораторные работы (ЛР)	0												
контролируемая самостоятельная работа (защита курсового проекта, курсовой работы и др. работ (при наличии))	0												
-в т.ч. лабораторные работы on-line курс	0												
иная контактная работа (сдача зачета, экзамена, консультации)	6			6									
проектная деятельность	0												

(ПД)													
Самостоятельная работа обучающихся (СРО), всего в том числе: (указать конкретный вид СРО)	104			104									
выполнение и подготовка к защите курсового проекта или курсовой работы	0												
выполнение и подготовка к защите РГР работы, реферата, патентных исследований, аналитических исследований и т.п	0												
изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	51			51									
подготовка к лабораторным и/или практическим занятиям	30			30									
подготовка к сдаче зачета, экзамена	23			23									
иные виды работ обучающегося (при наличии)	0												
освоение on-line курса	0												
самостоятельная проектная деятельность (СПД)	0												
ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ	144			144									

4. Содержание дисциплины

4.1. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий (в часах)

Форма обучения: очная

(раздела)Номер темы	Название темы (раздела)	Семестр	Трудоемкость, часы					Шифр результата обучения
			Л	ПЗ	ЛР	СРО	Всего	
1	Концепция организационных изменений	3	4	12		50	66	З(ПК-2-) У(ПК-2-)
2	Проектирование преобразований в организации	3	6	12		54	72	У(ПК-2-) В(ПК-2-)

Номер темы	Назва- ние	Семес- тр	Трудоемкость, часы					Шифр ре-
			Л	ПЗ	ЛР	СРО	Всего	
	ИТОГО:		10	24		104	138	

4.2. Содержание лекционного курса

№ пп.	Номер раздела	Название темы	Трудоемкость, часы		
			очная	очно- заочная	заочная
1	1-Концепция органи- зационных измене- ний	Концептуаль- ные основы управления из- менениями Подходы к опре- делению органи- зационных изме- нений. Смысл управ-ления. Эф- фективность и результатив- ность. Модель изменений К.Ле- вина. Модель управления изме- нениями Л.- Грейнера. Теория Е и теория О ор- гани-зационных изменений. Мо- дель преобразо- вания бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли. Модель «кривой пере- мен» Дж. Дак.	2		
2	1-Концепция органи- зационных измене- ний	Инструменты управления из- менениями в ор- ганизации Инструменты внедрения орга- низационных из- менений. Управ- ление сопротив- лением измене- ний. Причины сопротивления изменениям. Ме- тоды преодоле- ния сопротивле- ния изменениям	2		
3	2-Проектирование	Стратегии орга-	2		

	преобразований в организации	низационных изменений Общие принципы стратегического менеджмента. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента. Виды стратегий осуществления изменений. Мониторинг и контроль процесса изменений. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER».			
4	2-Проектирование преобразований в организации	Реализация организационных изменений Основные принципы построения организационных структур. Методы построения организационных структур. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании. Изменение должностных инструкций	2		
5	2-Проектирование преобразований в организации	Команда изменений Принципы создания команд. Эффективность работы команды. Лидер команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды стратегических изменений.	2		
	-	ИТОГО:	10		

4.4. Перечень практических занятий

Номер раздела	№ ПЗ	Тема практического занятия	Трудоемкость, часы		
			очная	очно-заочная	заочная
1-Концепция организационных изменений	1	Управление изменением поведения Решение кейсов компаний	6		
1-Концепция организационных изменений	2	Инструменты изменений Решение кейса нефтегазовой компании: подбор инструментов реализации изменений	6		
2-Проектирование преобразований в организации	3	Команды изменений Решение кейса: формирование команды изменений	6		
2-Проектирование преобразований в организации	3	Стратегии организационных изменений Решение кейса: разработка и обоснование стратегии организационных изменений в компании	6		
-		ИТОГО:	24		

4.5. Виды СРО

Номер раздела	Вид СРО	Трудоемкость, часы		
		очная	очно-заочная	заочная
1-Концепция организационных изменений	подготовка к сдаче зачета, экзамена	10		
1-Концепция организационных изменений	подготовка к лабораторным	14		

	и/или практическим занятиям			
1-Концепция организационных изменений	изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	26		
2-Проектирование преобразований в организации	подготовка к сдаче зачета, экзамена	13		
2-Проектирование преобразований в организации	подготовка к лабораторным и/или практическим занятиям	16		
2-Проектирование преобразований в организации	изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	25		
-	ИТОГО:	104		

Темы для самостоятельной работы обучающихся

Раздел 1. Концепция организационных изменений

Модель жизненного цикла организаций по Грейнеру
Модель жизненного цикла организаций И. Адизеса

Раздел 2. Проектирование преобразований в организации

Стратегии организационных преобразований

5. Формы текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации

Перечень оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине приведен Фонде оценочных средств (приложение Б).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Учебно-методическое обеспечение

Сведения об обеспеченности дисциплины основной, дополнительной и учебно-методической литературой приведены в формах № 1-УЛ и № 2-УЛ (приложение А).

6.2. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, рекомендуемых для освоения дисциплины

Названия современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем,	Ссылки на официальные сайты
--	-----------------------------

рекомендуемых для освоения дисциплины	
Сайт бизнес-кейсов	http://www.e-executive.ru
ЭБС Znanium.com	http://znanium.com/
ЭБС Лань	https://e.lanbook.com/
ЭБС Национальная электронная библиотека	https://rusneb.ru/
ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	https://biblioclub.ru/
Электронно-библиотечная система	http://znanium.com

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1. Перечень специальных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр., используемых при реализации дисциплины с перечнем основного оборудования

№ пп.	Номер помещения	Оснащенность помещения (перечень основного оборудования)	Наименование помещения
1	1-420в	Компьютер Intel Core 2 Duo E8200(1);Компьютер WIN i3-550(2);Компьютер персональный i3-4170/21,5" PHILIPS 226V4LAB(1);МФУ hp Laser Jet Pro M1536dnf<CE538A>A4(1);Монитор 19" Acer(1);Монитор ASUS VA24DQ Black 23,8", шт(3);Сервисное устройство для очистки Katun 3 м(1);Системный блок CRONA:i7 11700/DDR4 2*16GB/SSD 250Gb Samsung/HDD 1Tb/600W(3);Шкаф(ы) для хранения	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
2	2в-203	Компьютер i3-3220 K1 BenQ 21,5"(1);Монитор 17 " Acer AL 1717(1);Монитор 19" Acer AL 1917 NSD(1);Проектор EPSON EB-970 (V11H865040)(1);Проектор Sony VPL-CX125 LCD(1);Системный блок 3 ПЭВМ Кламас Powerman 450W\i3-7100\GT 730 2048Mb(1);Системный блок INWIN 450W\i3-7100Box\Asus H110M-R(2);Системный блок INWIN EC022 450W\i3-7100\ASUS H110M-R(3);Экран настенный ScreenMedia Champion 203*153(1);Экран с электропривод. (1);Экран с электроприводом DRAPER 120"(1);Столы, стулья	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения.
3	2в-203	Компьютер i3-3220 K1 BenQ 21,5"(1);Монитор 17 " Acer AL 1717(1);Монитор 19" Acer AL 1917 NSD(1);Проектор EPSON EB-970 (V11H865040)(1);Проектор Sony VPL-CX125 LCD(1);Системный блок 3 ПЭВМ Кламас Powerman 450W\i3-7100\GT 730 2048Mb(1);Системный блок INWIN 450W\i3-7100Box\Asus H110M-R(2);Системный блок INWIN EC022 450W\i3-7100\ASUS H110M-R(3);Экран настенный ScreenMedia Champion 203*153(1);Экран с электропривод. (1);Экран с электроприводом DRAPER 120"(1);Учебно-наглядные пособия по дисциплине,набор демонстрационного оборудования; Столы, стулья;	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).
4	2в-203	Компьютер i3-3220 K1 BenQ 21,5"(1);Монитор 17 " Acer AL 1717(1);Монитор 19" Acer AL 1917 NSD(1);Проектор EPSON EB-970 (V11H865040)(1);Проектор Sony VPL-CX125 LCD(1);Системный блок 3 ПЭВМ Кламас Powerman 450W\i3-7100\GT 730 2048Mb(1);Системный блок INWIN 11	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения.

7.2. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, используемых в учебном процессе при освоении дисциплины

№ пп.	Наименование ПО	Лицензионная чистота (реквизиты лицензии, свидетельства о гос. регистрации и т.п., срок действия)
1	ABBYY FineReader	Дата выдачи лицензии 17.12.2013, Поставщик: ЗАО "СофтЛайн Трейд"
2	Office 2007 Open License	Дата выдачи лицензии 29.11.2007, Поставщик: ЗАО "СофтЛайн Трейд"
3	Office 2007 Open License	Дата выдачи лицензии 10.12.2009, Поставщик: ЗАО "СофтЛайн Трейд"

8. Организация обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся по данной образовательной программе, разрабатывается индивидуальная программа освоения дисциплины с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

Приложение А

Форма № УЛ-1

СВЕДЕНИЯ

об обеспеченности дисциплины основной и дополнительной учебной литературой

Наименование дисциплины: (4622)(4622)Управление организационными изменениямиНаправление подготовки (специальность): 38.04.02 МенеджментНаправленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»Форма обучения: очная;Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Тип	Назначение учебных изданий	Семестр			Библиографическое описание	Кол-во экз.	Адрес нахождения электронного	Кoeffициент
		очная	очно-заочная	заочная				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основная литература	Для изучения теории;	3			Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1066565 (дата обращения: 06.01.2022).	1	http://www.znanium.com	1.00

Основная литература	Для изучения теории;	3			Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/986901 (дата обращения: 06.01.2022).	1	http://www.znanium.com	1.00
Дополнительная литература	Для выполнения СРО; Для выполнения практических занятий;	3			Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1066451 (дата обращения: 06.01.2022).	1	http://www.znanium.com	1.00
Дополнительная литература	Для выполнения СРО;	3			Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1065610 (дата обращения: 06.01.2022).	1	http://www.znanium.com	1.00
Примечание – Графы 1-5,8 заполняются кафедрой, графы 7 и 9 - библиотекой								

Составил:

профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Год приема 2023 г.

СВЕДЕНИЯ**об обеспеченности дисциплины учебно-методическими изданиями**Наименование дисциплины: (4622)(4622)Управление организационными изменениямиНаправление подготовки (специальность): 38.04.02 МенеджментНаправленность магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»Форма обучения очная;Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Назначение учебных изданий	Семестр			Библиографическое описание	Кол-во экз.		Адрес нахождения электронного	Коэффициент
	очная	очно-заочная	заочная		Всего	в том числе		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Для выполнения СРО; Для выполнения практических занятий;	3			Управление изменениями : учебно-методическое пособие для практических занятий / УГНТУ, УВШЭУ ; сост. В. В. Бирюкова. - Уфа : УГНТУ, 2023. - 554,66 Кб. - URL: http://bibl.rusoil.net/base_docs/UGNTU/UVSHE_U/Biriukova17555.pdf . - Текст : электронный.	1	0	http://bibl.rusoil.net	1.00
Примечание – Графы 1-5,8 заполняются кафедрой, графы 6,7 и 9 - библиотекой								

Составил:

_____, профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Год приема 2023 г.

Приложение Б

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Директор УВШЭУ

_____ Гамилова Д. А.
29.06.2023

**Фонд оценочных средств по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине
(4622) Управление организационными изменениями**

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент

Направленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144час)

Уфа 2023

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине разработал (и):

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

—
Рецензент

_____ профессор, д.э.н. Котов Д.В.

—

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине рассмотрен и одобрен на заседании кафедры Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);, обеспечивающей преподавание дисциплины 24.04.2023, протокол №8.

Заведующий кафедрой Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ); _____ Гамилова Д. А.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ _____ Гамилова Д. А.

Год приема 2023 г.

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине
зарегистрирован 08.06.2023 № 6 в отделе МСОП и внесен в электронную базу данных

1. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Шифр результата обучения	Результат обучения	Индикатор достижения компетенций	Показатели достижения результатов освоения компетенций	Вид оценочного средства
1	Концепция организационных изменений	З(ПК-2-)	как разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на изменения в организациях	ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса	перечисляет подходы к проектированию, планированию и запуску организационных изменений	Письменный и устный опрос
				ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	перечисляет успешные корпоративные практики в области организационных изменений	Письменный и устный опрос
		У(ПК-2-)		ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса	анализирует процесс изменений в компании, применяя модели и подходы управления изменениями	Кейс-задача Письменный и устный опрос
				ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации	перечисляет подходы к проектированию, планированию и запуску организационных из-	Кейс-задача Письменный и

				труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	менений	устный опрос
5	Проектирование преобразований в организации	В(ПК-2-)		ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса	Формирует и развивает команду организационных изменений под запрос	Кейс-задача Письменный и устный опрос
				ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	Разрабатывает план внедрения изменений на уровне подразделения компании	Кейс-задача Письменный и устный опрос
		У(ПК-2-)		ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса	Разрабатывает мероприятия по преодолению сопротивления персонала внедряемым организационным изменениям	Кейс-задача Письменный и устный опрос
				ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации труда персонала в рам-	Проектирует организационные изменения в компании с учетом специфики организационной культуры и орга-	Кейс-задача Письменный и устный

				ках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса	низационной структуры, проводит оценку основных показателей	опрос
--	--	--	--	--	---	-------

2. Перечень оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

п/п	Вид оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Шкала оценки
1	2	3	4	5
1	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающимся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Метод case-study (конкретных ситуаций) прививает умение выслушивать и учитывать различные точки зрения, аргументировать свою позицию. Обучающиеся учатся работать в команде и находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи.	оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если Верно выполнил от 86 до 100 % заданий кейса, дал корректные ответы на все вопросы задания, дал неполный ответ не более чем на 1 вопрос задания. оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если Верно выполнил 75-85 % заданий кейса, дал неполный ответ не более чем на 2 вопроса задания. оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если Верно выполнил 60-74 % заданий кейса, дал некорректный ответ не более чем на 1 вопрос задания, дал неполный ответ не более чем на 2 вопроса задания. оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если Верно выполнил менее 60% заданий кейса.
2	Письменный и устный опрос	Оценочное средство для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. Позволяет выявить и восполнить пробелы в знаниях; повторить, закрепить, систематизировать материал; оценить знания, умения, теоретические и практические навыки; определить уровень сформированных у студентов компетенций по дисциплине.	Совокупность вопросов, заданий, упражнений, тестов для выполнения контрольных работ, домашних заданий, РГР и иных учебных работ. Комплект билетов для текущей и промежуточной аттестации	оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если Дал корректные ответы на все вопросы задания или в одном из вопросов задания допустил не-точность. Ответил минимум на два из трех уточняющих вопросов. оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если Дал неверный ответ на один вопрос задания или допустил не-точность в двух вопросах задания. Ответил минимум на один из трех уточняющих вопросов. оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если Дал неверный ответ на один вопрос задания и допустил неточность в двух других вопросах задания или допустил неточности во всех поставленных вопросах задания.

		плине (модулю)		оценка « <i>неудовлетворительно</i> » выставляется обучающему- ся, если Дал неверный ответ на три вопроса задания.
--	--	----------------	--	---

Приложение В

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Письменный и устный опрос.

Перечень вопросов (задач, заданий, тем, комплекта тестовых заданий):

1. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.

Ответ:

Для больших компаний характерны стандартизированная и сложная структура и механистический способ управления. Сложность структуры обуславливает наличие работников различных специальностей. Более того, крупная организация, однажды появившись, может стать фактором, стабилизирующим рынок труда на долгие годы. В больших организациях возможности значительно повысить зарплату жестко ограничены. Ставки заработной платы привязаны к должностным категориям.

Малый размер является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка. Чаще всего фиксированных схем оплаты нет. Небольшие предприятия уступают крупным по показателям прибыли на инвестированный капитал и объема продаж в расчете на одного работника.

Таким образом, все организации направлены на развитие. Существуют малые и большие организации. Все организации направлены на развитие. Малые организации более гибкие и имеют быструю реакцию. У них более простая и органичная структура. Большие - глобально охватывают рынок, имеют стабильный рынок и сложную структуру. Выбор размера организации зависит от многих факторов, таких как сфера деятельности компании, ее стратегические цели, амбициозность руководителей и многих других.

2. Причины, вынуждающие организацию расти. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.
3. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
4. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса.
5. Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций.
6. Организационные патологии: патологии в организационных отношениях.
7. Организационные патологии: патологии в управленческих решениях.
8. Обоснование необходимости изменений. Причины изменений.
9. Подходы к определению организационных изменений.
10. Понятие, цель, задачи управления изменениями.
11. Типы организационных изменений.

Ответ:

Для определения логики управления организационными изменениями необходимо выделить различные критерии, на основании которых их можно классифицировать в зависимости от:

- 1) источников, порождающих изменения:
порожденные факторами внешней среды;
порожденные факторами внутренней среды организации;
- 2) вероятности событий:
непредвиденные (спонтанные) изменения;
плановые (целенаправленные) изменения;
- 3) направленности действия изменения во времени:
стратегические;
тактические;

оперативные;

стабилизационные;

4) подхода к управлению изменениями:

эволюционные (постепенные) изменения;

революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление);

5) элементной направленности в составе организационной системы управления:

изменения, ориентированные на цели (обычно реализуются в управлении по целям);

изменения, ориентированные на задачи (управление по результатам);

изменения, ориентированные на организационную структуру (структурно-функциональное управление);

изменения, ориентированные на технологию (технологическое управление);

изменения, ориентированные на поведение персонала (управление организационным поведением командообразованием);

изменения, ориентированные на опыт (управление через контрольные сравнения — бенчмаркинг);

6) формы проведения изменений:

фронтальные;

групповые;

индивидуальные;

7) направленности в составе процесса управления:

изменения, связанные с планированием (диагностика, моделирование, программирование, прогнозирование);

изменения, связанные с функцией организации процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование);

изменения, связанные с контролем (анализ, учет, коррекция);

изменения, связанные с мотивацией (потребности, стимулы, удовлетворенность);

изменения, связанные с коммуникацией (обратная связь, передача информации, групповая и командная работа, делегирование);

изменения, связанные с технологией принятия решений (подготовка, принятие, отчет, контроль, централизация/децентрализация);

8) функциональной направленности в составе менеджмента организации:

производственно-технологические изменения;

изменения в управлении финансами;

изменения в управлении маркетингом;

изменения в управлении персоналом;

изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;

изменения в управлении инновациями и т.д.;

9) радикальности и глубины преобразований:

изменения, связанные с перестройкой организации (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию);

радикальные изменения (организация не меняет вид деятельности, но при этом в ней происходят кардинальные изменения, связанные с глубоким преобразованием процессов или слиянием с другой организацией);

умеренные изменения (в одной или нескольких функциях менеджмента);

частичные (слабые) изменения;

10) качества и результатов преобразований:

изменения прогрессивные;

изменения регрессивные.

Изменения, происходящие в организации, можно разделить на две ключевые группы, каждая из которых обладает двумя широкими возможностями. Первая группа фокусируется на локализации изменения, так управляют внешними или внутренними переменами. Вторая характеристика касается причины или намерения, связанного с изменением. В данном случае также имеются альтернативные возможности: изменение может быть намеренным, умышленным или желаемым, т.е. плановым или наоборот — случайным или незапланированным. Здесь осуществляется простое раз-

граничение между планируемыми и спонтанными изменениями. Управление плановым изменением, независимо оттого, внешнее оно или внутреннее, в целом предусматривает использование принципов руководства процессами изменения. Управление динамическим изменением больше связано с характером организационного стиля и культуры.

12. Уровни организационных изменений.
13. Компонент процесса изменений «Трехмерное пространство».
14. Компонент процесса изменений «Штурманская карта».
15. Компонент процесса изменений «Естественные законы».
16. Модель изменений К.Левина.
17. Модель изменений Л. Грейнера.
18. Модель изменений Р.Бекхарда.
19. Концепция управления изменениями И. Ансоффа.
20. Теория Е и теория О организационных изменений.
21. Модель «кривой перемен» Дж.Дак.
22. Особенности мотивации руководителей проектов изменений.
23. Сопротивление персонала изменениям: понятие, причины, виды и формы проявления.
24. Лидерство в процессе проведения изменений.

Ответ:

Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Идея проведения изменений не может зародиться в головах рядовых сотрудников или представителей менеджмента, а затем пробить себе дорогу наверх. Однако наиболее легким, коротким, а потому и эффективным путем проведения организационных изменений становится тот путь, который инициируется представителями организации, обладающими полнотой власти для реализации идеи в жизнь, а также достаточным личностным авторитетом для формирования лагеря сторонников реформ и усиления движущих сил.

Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем.

Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов.

В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации.

И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной. Только сила духа и талант лидера, который прекрасно знает свою организацию и ее возможности (технические и человеческие), могут преобразовать абстрактную идею в прагматическую.

Для того чтобы достичь максимального результата в создании конструктивных идей осуществления организационных изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

- а) как создатель климата и условий, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений;
- б) как организатор, использующий свою статусную власть, индивидуальное влияние и организационные ресурсы для реструктуризации организации, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.

25. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
26. Сущность реструктуризации организации. Подходы к реструктуризации управления организацией.

27. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, условия, цели, задачи.
28. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
29. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса.
30. Концепция «обучающейся организации».

Пример экзаменационного билета:

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО "Уфимский государственный нефтяной технический университет"
Уфимская высшая школа экономики и управления

Билет № 1

по дисциплине "Управление организационными изменениями"

1. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
2. Компоненты процесса изменений «Естественные законы»

Лектор: д.э.н., профессор

В.В. Бирюкова

Директор УВШЭУ

Д.А. Гамилова

Кейс-задача.

Перечень вопросов (задач, заданий, тем, комплекта тестовых заданий):

Управление изменениями : учебно-методическое пособие для практических занятий / УГНТУ, УВШЭУ ; сост. В. В. Бирюкова. - Уфа : УГНТУ, 2023. - 554,66 Кб. - URL:
http://bibl.rusoil.net/base_docs/UGNTU/UVSHEU/Biriukova17555.pdf. - Текст : электронный.

Кейс «База данных для резюме»

В крупной российской аудиторской компании (численность 650 человек) ряд сотрудников службы персонала занимается подготовкой резюме (CV) сотрудников для компоновки пакетов сопроводительной документации к тендерным предложениям.

Так как ряд проектов спонсируют международные организации, то резюме готовятся на английском и русском языках в виде отдельных файлов MS Word. Содержание резюме должно согласовываться как с самими сотрудниками (в CV вносится информация о последних проектах, в которых принял участие аудитор), так и с руководителем проекта, который может внести отдельные смысловые дополнения, поэтому работа часто носит авральный характер.

Компания работает на рынке уже более 10 лет. На сотрудников-старожилов существует полтора-два десятка различных резюме на двух языках. Даже найти самое свежее непросто, а выявить особенности проекта, под который оно готовилось, сотрудникам службы персонала еще сложнее. В результате для подготовки и обновления очередных 20 резюме к часу «X» сотрудники вынуждены задерживаться на работе чуть ли не за полночь.

Один из сотрудников предлагает директору по персоналу сделать работу более технологичной — поместить информацию о сотрудниках в базу данных на базе Oracle с дифференцированным доступом. Возможность создания таковой он предварительно обсудил со службой ИТ. При этом отпадает необходимость пересылки файлов переводчикам и руководителям проектов: информация может быть внесена или дополнена соответствующими ключевыми персонами прямо в базе данных. Директор по персоналу поддерживает эту инициативу, коллеги инициатора изменения тоже ратуют за создание удобного инструмента. База данных разрабатывается силами сотрудников ИТ-службы и устанавливается на компьютеры сотрудников службы персонала и переводчиков. Теперь резюме можно представлять в виде различных форм отчетов, которые требуются различным инстанциям, давать самим аудиторам возможность периодически обновлять свои жизнеописания, а не делать это за них, проводя телефонные опросы и внося изменения. Казалось бы, что еще нужно ответственным за подготовку CV сотрудникам?

Но для того, чтобы база заработала в полную силу, туда надо внести начальную информацию, перенести из последних версий «вордовских» файлов. Это можно делать уже не в авральном режиме, но работа не простая... Инициатор изменения берет на себя ответственность за подготовку пилотного проекта, так как поступил заказ на подготовку CV 15 человек на русском и английском языках. Он вносит необходимую информацию в систему, учит переводчиков и руководителя проекта работать с базой данных. Все успели в срок, нареканий по качеству подготовленных резюме нет.

Инициатор изменения активно старается привлечь своих коллег к работе с базой данных: «смотрите, все же работает!», но коллеги отмалчиваются или отшучиваются, хотя и подтверждают, что инструмент полезный. Однако, когда поступает очередной заказ на большее количество резюме, они опять берутся за привычные файлы MS Word — мол, не успеем, так как много информации необходимо вводить с «нуля». Снова «вечерние бдения», усталость...

Инициатору изменения предложили повышение и переход в другой отдел, на что он согласился. Созданным инструментом так никто и не пользуется.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы и системы
2. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
3. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
4. Какие изменения должны произойти в самой организации?
5. Почему инновация себя не оправдала?

Аннотация к рабочей программе дисциплины (4622) Управление организационными изменениями

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент

Направленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная;

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины

ПК-2- МЭК120-23 Способен выстраивать и оценивать работу подразделения и внедрять стратегию управления персоналом, анализировать и экономически обосновывать предложения в области организации, нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса:

- ПК-2.1 Разрабатывает и применяет эффективные методы оперативного и стратегического управления персоналом организации для решения профессиональных задач нефтегазового бизнеса
- ПК-2.3 Определяет, оценивает, моделирует и выстраивает систему нормирования и мотивации труда персонала в рамках организационного развития и проектной деятельности нефтегазового бизнеса

Результат обучения

Знать:

ПК-2--1 как разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на изменения в организациях

Уметь:

ПК-2--1 разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на изменения в организациях

Владеть:

ПК-2--1 навыками разработки и обоснования проектов организационных изменений с учетом специфики деятельности компаний

Краткая характеристика дисциплины

Концепция организационных изменений
; Проектирование преобразований в организации;

Трудоёмкость (з.е. / часы)

4 з.е. (144час)

Вид промежуточной аттестации

экзамен;

Разработчик(и):

профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ _____ Гамилова Д. А.