

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО
Директор ООО «ИНЕСК»



Д.С. Грибков
«22» февраля 2023 г

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



Д.А. Циринг
«22» февраля 2023 г.

Климова О.Н.

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
образовательная программа - Управление бизнесом
профиль - Менеджмент организации

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 50 от «21» февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 6 от «14» февраля 2023 г.)*

Челябинск, 2023

Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2 Учебно-тематический план.....	9
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	12
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	32
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	32

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.3.8. «Теория организации и управление изменениями».

Целью преподавания учебной дисциплины «Теория организации и управление изменениями» является формирование у студентов навыков анализа организаций как сложных социально-экономических систем, представления об организационных изменениях и их многообразии, а также современных формах развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор) с учетом мирового опыта.

Задачами изучения дисциплины является понимание студентами сущности управленческих процессов в их взаимосвязи и взаимозависимости в рамках организации, умение определять влияние факторов внешней и внутренней среды, оценивать результаты управления изменениями с учетом отечественного и мирового опыта.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

В совокупности с другими дисциплинами бакалаврской программы процесс изучения дисциплины «Теория организации и управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций бакалавров менеджмента:

Таблица 1

<i>Код компетенции</i>	<i>Наименование компетенции</i>	<i>Индикаторы достижения компетенции</i>	<i>Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции</i>
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-	1.Знать: - основные профессиональные термины менеджмента; - основные методы управления; - виды отношений, возникающие в процессе управления Уметь: - использовать основные профессиональные термины менеджмента; - применять на практике основные методы управления; - характеризовать виды отношений, возникающие в процессе управления 2.Знать: - разновидности управленческих ситуаций; - классификации методов управления;

		исследовательской работы в бакалавриате.	<ul style="list-style-type: none"> - принципы ведения деловых бесед; Уметь: <ul style="list-style-type: none"> - характеризовать разновидности управленческих ситуаций; - использовать классификации методов управления; - применять принципы ведения деловых бесед
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>1. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса; - определение зон конкурентного преимущества фирмы. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса; - находить зоны конкурентного преимущества фирмы. <p>2. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; - критерии оценки эффективности. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; - применять критерии оценки эффективности. <p>3. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды прогнозных документов и планов организации; - особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать различные виды прогнозных документов и планов организации - работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» является дисциплиной профиля «Менеджмент организации» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент организации»

Владение теорией развития организации, методикой управления организационными изменениями и практикой организационного

проектирования способствует формированию у студентов компетенций, связанных с навыками управления в современной экономике, освоению методов принятия управленческих решений, оценки эффективности предлагаемых мероприятий и достижения целей организации.

Для успешного освоения дисциплины «Теория организации и управление изменениями» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин, как «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента и управления» и «Управление человеческими ресурсами».

В свою очередь, компетенции, приобретенные в результате освоения дисциплины «Теория организации и управление изменениями» пригодятся в процессе изучения таких дисциплин, как «Управление бизнес-процессами», «Стратегический менеджмент» и «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией», а также в ходе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Таблица 2

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3\108	108
Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	34/12	34/12
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

Таблица 3

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3\108	108
Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	34/8	34/8
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 5

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3\108	108
Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	18/8	18/8
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

Таблица 6

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3\108	108
Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	18/8	18/8
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как система

Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.). Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.

Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы). Соотношение формальной и неформальной организации.

Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.

Тема 2. Организация как процесс

Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании. Нормальные и фатальные проблемы. Зависимость гибкости управления и контроля от стадии жизненного цикла.

Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации. Управление качеством.

Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации. Открытые и закрытые системы. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.

Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.

Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).

Тема 3. Управление изменениями

Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну). Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы KPI.

Тема 4. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций

Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).

Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация,

здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

Тема 5. Проектирование организации

Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.

Самоорганизация и управление самоорганизацией. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.

Тема 6. Перспективные направления развития организации

Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор). Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.

Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя». Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.

Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

5.2. Учебно-тематический план

Очная форма обучения

Таблица 6

№ пп	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Форма текущего контроля
		Все- го	Аудиторная работа				Само- стоя- тель- ная рабо- та	
			Об- щая	Лекц ии	семина- ры, практи- ческие заняти- я	В т.ч. занятия в интер- акт. формах		
1.	Организация как система	52	26	8	18	6	26	Устный опрос. Тестирование

								Дискуссия Разбор кейса
2.	Организация как процесс	56	24	8	16	6	32	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
3.	Управление изменениями	26	16	6	10	2	10	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
4.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	24	14	4	10	2	10	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
5.	Проектирование организации	34	14	4	10	2	20	Устный опрос. Тестирование. Дискуссия Разбор кейса
6.	Перспективные направления развития организации	24	6	2	4	2	18	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
	Итого в семестре	216	100	32	68	20	116	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Всего %	100	46	15	31	9	54	

Очно-заочная форма обучения

Таблица 7

№ пп	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Форма текущего контроля
		Все- го	Аудиторная работа				Само- стоя- тель- ная рабо- та	
			Об- щая	Лекц ии	семина- ры, практи- ческие заняти- я	В т.ч. занятия в инте- ракт. формах		
1.	Организация как система	50	16	8	8	4	34	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
2.	Организация как процесс	58	18	8	10	4	40	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
3.	Управление изменениями	24	10	6	4	2	14	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
4.	Организационная	28	8	4	4	2	20	Устный опрос.

	культура как объект изменений и инструмент развития организаций							Тестирование Дискуссия Разбор кейса
5.	Проектирование организации	30	10	4	6	2	20	Устный опрос. Тестирование. Дискуссия Разбор кейса
6.	Перспективные направления развития организации	26	6	2	4	2	20	Устный опрос. Тестирование Дискуссия Разбор кейса
	Итого в семестре	216	68	32	36	16	148	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Всего %	100	31	15	16	7	69	

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 8

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
Организация как система	<ol style="list-style-type: none"> Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.). Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы). Соотношение формальной и неформальной организации. <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	Устный опрос. Тестирование. Дискуссия Разбор кейса
Организация как процесс	<ol style="list-style-type: none"> Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании. Нормальные и фатальные проблемы. Зависимость гибкости управления и контроля от стадии жизненного цикла. 	Устный опрос. Тестирование. Дискуссия Разбор кейса

	<p>5. Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации. Управление качеством.</p> <p>6. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.</p> <p>7. Открытые и закрытые системы. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.</p> <p>8. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения.</p> <p>9. Цепочка создания ценности по М. Портеру.</p> <p>10. Положение организации на рынке.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	
Управление изменениями	<p>1. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы.</p> <p>2. Виды организационных изменений.</p> <p>3. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.</p> <p>4. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).</p> <p>5. Изменение корпоративной культуры.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	<p>Устный опрос.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Дискуссия</p> <p>Разбор кейса</p>
Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	<p>1. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна).</p> <p>2. Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран).</p> <p>3. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).</p> <p>4. Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.</p> <p>5. Корпоративная культура как тип оргкультуры.</p> <p>6. Основные и дополнительные функции оргкультуры.</p> <p>7. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	<p>Устный опрос.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Дискуссия</p> <p>Разбор кейса</p>
Проектирование организации	<p>1. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации.</p> <p>2. Координация в организациях.</p> <p>3. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в</p>	<p>Устный опрос.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Дискуссия</p> <p>Разбор кейса</p>

	<p>зависимости от этапа жизненного цикла компании.</p> <p>4. Сила и власть в организации.</p> <p>5. Роль сильного лидера.</p> <p>6. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа.</p> <p>7. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости.</p> <p>8. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	
Перспективные направления развития организации	<p>1. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).</p> <p>2. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов.</p> <p>3. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.</p> <p>4. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.</p> <p>5. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-7</i></p>	<p>Устный опрос.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Дискуссия</p> <p>Разбор кейса</p>

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

6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 7

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Организация как система	<p>1. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.</p> <p>2. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью.</p> <p>3. Базовые противоречия</p>	<p>Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы</p>

	организации.	
Организация как процесс	1. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда. 2. Параметрическая и радикальная неопределенность. 3. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).	Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы
Управление изменениями	1. Выработка долгосрочной стратегии развития организации. 2. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы КРІ.	Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы
Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	1. Методы диагностики оргкультуры. Особенности управления развитием организационной культуры. 2. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. 3. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.	Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы
Проектирование организации	1. Самоорганизация и управление самоорганизацией. 2. Информация и контроль в организации. 3. Влияние информационных технологий на управление в организации. 4. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.	Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы
Перспективные направления развития организации	1. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя». 2. Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.	Разбор вопросов по теме занятия, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов, написание контрольной работы

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

В рамках дисциплины «Теория организации и управление изменениями» студенты, объединенные в творческие коллективы по 2-3

человека, готовят доклады или индивидуальные сообщения по тематике семинарских занятий.

Целью подготовки доклада (сообщения) является повышение степени самостоятельности, умение логически обрабатывать материал, высказывать свое отношение к изучаемой проблеме, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять его в виде презентаций, приобретать навык публичных выступлений.

Студент, исходя из темы своего доклада, изучает необходимую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, статьи, дискуссии оценочного Интернет-сообщества. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей.

Учебным планом предусмотрено проведение текущего контроля по дисциплине в форме контрольной работы.

Целью выполнения контрольной работы является развитие высокой степени самостоятельности, умения работать со специальной литературой, навыков принятия решения о целесообразности применения конкретных методов анализа, структурирования материала, оформления результатов исследований, а также осуществление контроля усвоения материала и подготовка к экзамену.

Варианты заданий для контрольной работы (3 семестр)

Вариант 1

1. Основные тектологические принципы организации и их сущность.
2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

Вариант 2

1. Принципы статической организации.
2. Охарактеризуйте информационные ресурсы организации, раскройте состав и виды управленческой информации, определите требования, предъявляемые к ней. Подчеркните роль и значение информационных технологий в создании информационной системы организации.

Вариант 3

1. Принципы динамической организации.
2. Разработайте модель управления изменениями в конкретной организации. Опишите этапы процесса управления изменениями. Какие меры, необходимо принять для снижения сопротивления персонала изменениям в данной ситуации и почему?

Вариант 4

1. Организация как управляемая система. Понятие самоорганизации. Виды и особенности самоорганизации.
2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

Вариант 5

1. Понятие и принципы рационализации.
2. Охарактеризуйте информационные ресурсы организации, раскройте состав и виды управленческой информации, определите требования, предъявляемые к ней. Подчеркните роль и значение информационных технологий в создании информационной системы организации.

Вариант 6

1. Особенности системного подхода в исследовании организации.
2. Опишите 3-4 основных вида коммуникаций, имеющих место на конкретном предприятии. Охарактеризуйте основные коммуникативные барьеры, которые могут присутствовать на данном предприятии. Обоснуйте свои выводы.

Вариант 7

1. Системные свойства организации.
2. Используя данные предприятия (организации), сформулируйте его миссию, общую (корпоративную) цель и ключевые цели по видам деятельности или функциональным подсистемам.

Вариант 8

1. Характеристика основных этапов организационного проектирования.
2. Используя данные предприятия (организации), опишите его организационную культуру и предложите способы мотивации с учетом типа организационной культуры присущей данной организации.

Вариант 9

1. Интеллектуальные организации. Обучающиеся организации.
2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

Вариант 10

1. Критерии эффективности организационной структуры управления.

2. Используя данные предприятия (организации), опишите его организационную культуру, раскройте особенности организационной культуры, присущие только данной организации.

Примерный вариант для контрольной работы (4 семестр)

Для выполнения работы студенту необходимо выбрать публичную компанию и провести анализ жизненного цикла компании, обосновав свою точку зрения соответствующими показателями

Таблица 1- Этап жизненного цикла компании

Теория ЖЦО	Этап ЖЦО	Обоснование

После этого необходимо описать прошедшее изменение в компании, а также его итоги. По данным той же компании необходимо проанализировать возможные силы и причины сопротивления изменениям в организации (табл.2). Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 2.

Таблица 2- Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	

Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Далее студенту необходимо проанализировать методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

В графе 2 таблицы 3 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать разные методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 3 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод

Примерные практико-ориентированные задания

1. В начале XXI века минерально-химическая компания «ЕвроХим» построила балкерный терминал в Туапсе по перевалке химических удобрений открытым способом в соответствии с лучшими мировыми стандартами промышленной и экологической безопасности. Строительство Туапсинского балкерного терминала (ТБТ) является естественным продолжением развития портовой инфраструктуры города. Однако часть местного сообщества Туапсе выразила свою озабоченность по поводу потенциального воздействия балкерного терминала на экологическую ситуацию в городе — эта проблема была поднята, в частности, после испытания оборудования на терминале в марте 2010 года. В ходе испытательной погрузки в соответствии с правилами тестирования была отключена пылеуловительная

муфта, и это привело к выбросу некоторого количества пыли и удобрений в воздух; появившаяся пыль осела на судне. Встревоженные туапсинцы заметили облако пыли над судном возле нового причала ТБТ. По городу прокатилась волна слухов, несколько сотен человек вышли на митинг возле мэрии. Сами сотрудники ТБТ в первые дни хранили молчание. О тестовых испытаниях оборудования никто, кроме самих работников балкерного терминала, не знал. Какие ошибки допустило руководство ТБТ и руководство г. Туапсе в истории 2010 г.? Какие изменения необходимо внести руководству ТБТ во взаимодействие с местным сообществом для доказательства безопасности терминала? Предложите конкретные инструменты по организации диалога и минимизации протестов жителей Туапсе.

2. Компания «Энергия» обеспечивает передачу электроэнергии электрическими сетями, в частности собственными воздушными линиями электропередачи 0,4-110 кил вольт. Однако надежной передаче электроэнергии препятствовали гнезда, построенные аистами на опорах действующих электрических линий. В течение последних десятилетий происходит процесс переселения аистов с деревьев и крыш на опоры низковольтных линий электропередачи. Гнезда на опорах представляют угрозу и для аистов, и для надежного энергоснабжения региона. Молодые птицы, вылетая из гнезда, часто травмируются от столкновения с электролиниями, тем самым провоцируя обесточивание целых присоединений. Охрана белого аиста закреплена законодательными актами. Таким образом, этот вид защищен от физического истребления и разрушения среды его существования. Какие изменения нужно внести, чтобы решить данную проблему? Кто из участников сложившейся ситуации - компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники – будет демонстрировать наибольшее сопротивление изменениям? Как должны преодолевать возникающие проблемы и взаимодействовать компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники?

3. Объясните сотрудникам, зачем им нужны инновации. Руководство должно подготовить почву для инноваций внутри организации, вовлекая в процесс всех сотрудников, стимулируя поиск и проработку новых идей. У эффективных новаторов культура инноваций развита во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг. Сформулируйте перечень корпоративных ценностей для сотрудников (5-6 ценностей) для вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения инноваций.

4. Бизнесу важно иметь эффективные процессы работы с инновационными проектами: поэтапную проработку и своевременную остановку недостаточно эффективных проектов, принципы управления рисками и механизм портфельного управления. Какие новые компетенции будут необходимы? Предложите план мероприятий по «открытию» процессов управления.

5. Для системной работы с инновациями компаниям необходимо адаптировать имеющуюся организационную структуру и ресурсы — финансы, кадры и навыки — к требованиям инновационного развития или создать отдельную структуру для реализации непрофильных проектов. Обоснуйте, какая организационная структура, по Вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.

6. Оценка экологических и социальных программ российских компаний. Создание обзора индексов по КСО на основе изучения материалов сайтов продвижения КСО в России: рубрика «Социальная ответственность» сайта Российского союза промышленников и предпринимателей: <http://www.rspp.ru/simplepage/472> и «Социальная ответственность бизнеса»: <http://www.soc-otvet.ru>.

Тестовые задания

1. Изучать изменения сейчас актуально, так как они

- a) обязательно происходят во всех организациях
- b) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- c) должны происходить только в кризисных организациях
- d) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Для проведения изменений в организации требуется

- a) желание руководства
- b) наличие проблем
- c) отсутствие сопротивления изменениям
- d) наличие проблем, ресурсов, готовности к изменениям со стороны персонала и руководства

3. Модель процесса организационных изменений

- a) набор математических формул
- b) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- c) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- d) в практике управления изменениями не используется

4. Команда проекта изменений в организации

- a) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- b) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- c) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- d) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

5. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- a) материальное и моральное стимулирование
- b) издание приказов, распоряжений
- c) увольнение, понижение по должности
- d) информирование и общение, участие и вовлечение

6. Изучать изменения сейчас актуально, так как они

- a) обязательно происходят во всех организациях
- b) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- c) должны происходить только в кризисных организациях
- d) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

7. Для проведения изменений в организации требуется

- a) желание руководства
- b) наличие проблем
- c) отсутствие сопротивления изменениям
- d) наличие проблем, ресурсов, готовности к изменениям со стороны персонала и руководства

8. Модель процесса организационных изменений

- a) набор математических формул
- b) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- c) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- d) в практике управления изменениями не используется

9. Команда проекта изменений в организации

- a) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- b) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- c) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- d) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

10. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- a) материальное и моральное стимулирование
- b) издание приказов, распоряжений
- c) увольнение, понижение по должности
- d) информирование и общение, участие и вовлечение

Примеры кейсов

**Кейс. Организация управления
человеческими ресурсами в организации**

Вы – руководитель отдела разработки продукции в фирме средних размеров. Отдел пользуется превосходной репутацией. В течение нескольких последних лет – особенно ощутимый успех в развитии новых

талантов. Сформированы «семейные» взаимоотношения. Многие специалисты уже делают карьеру в других подразделениях.

В настоящее время спад в отрасли заставляет компанию пойти на неизбежные преобразования. Новый директор принимает решение о сокращении штатов. Менеджмент стремится к обновлению организационной структуры посредством развития горизонтальных взаимосвязей и внедрению корпоративной культуры, основанной на командной организации.

Вам дали понять, что отделу придется расстаться с тремя сотрудниками. Один из самых старших работников отдела достиг пенсионного возраста – один кандидат как бы уже есть. Остается ликвидировать еще два рабочих места. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места. Вы предвидите самые ужасные последствия для отдела, причем не только для тех, кому придется уйти, но и для «семейных» взаимоотношений тех, кто останется.

Предложен ряд вариантов действий.

1. Выбрать самых старших по возрасту – достаточно объективный критерий, который приведет к наименьшему ущербу.
2. Выбрать людей, которые хуже всего справляются с работой, – если ситуация изменится, то появится возможность улучшить работу отдела, подобрав более перспективные кандидатуры.
3. Пойти в обход правил – обсудить ситуацию с коллективом, чтобы никто не остался без работы; возможно, сотрудники согласятся на уменьшение заработной платы.
4. Передать полномочия сотрудникам – есть слабая надежда, что кто-то все равно собирался уходить из отдела, что позволит сохранить «семейную» атмосферу коллектива.

Опишите достоинства и недостатки предложенных методов решения.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий
- разбор кейсов и их обсуждение;
- выполнение контрольной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации и управление изменениями» проводится в форме зачета и экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, разбор кейсов, выполнение контрольной работы и т.д.);

- оценки, полученной на зачете и экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Основные требования к результатам освоения дисциплины

Таблица 8

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка или зачет	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины (высокий уровень сформированности компетенций), логически стройное его изложение, умение связать теорию с практикой, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Отлично/ Зачтено</i>	86-100
Твердые знания программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины (продвинутый уровень сформированности компетенций), грамотное и по существу его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Хорошо/ Зачтено</i>	70-85
Знание только основного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины (пороговый уровень сформированности компетенций), допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Удовлет. / Зачтено</i>	51-69
Незнание значительной части программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины (не сформирован пороговый уровень компетенций), неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>Неудовлет. / Не зачтено</i>	0-50

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

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 9

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<p>ПКН-1</p> <p>Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные профессиональные термины менеджмента; - основные методы управления; - виды отношений, возникающие в процессе управления <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать основные профессиональные термины менеджмента; - применять на практике основные методы управления; - характеризовать виды отношений, возникающие в процессе управления <p>2.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разновидности управленческих ситуаций; - классификации методов управления; - принципы ведения деловых бесед; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - характеризовать разновидности управленческих ситуаций; - использовать классификации методов управления; - применять принципы ведения деловых бесед 	<p>Задание 1. Вы занимаете должность вице-президента по маркетингу в авиакомпании «Победа». Перед вами стоит задача увеличить долю рынка авиаперевозок, принадлежащую вашей авиакомпании. Составьте перечень соответствующих целей «Победа». Какие организационные изменения Вы можете приложить?</p> <p>Задание 2. Есть мнение, что проводимые в организациях изменения связаны с «нечеловеческим» напряжением персонала. Согласны ли Вы с этим мнением? Какие способы снизить данное напряжение Вы можете предложить, исходя из модели Курта Левина.</p> <p>Задание 1. Бизнесу важно иметь эффективные процессы работы с инновационными проектами: поэтапную проработку и своевременную остановку недостаточно эффективных проектов, принципы управления рисками и механизм портфельного управления. Какие новые компетенции будут необходимы? Предложите план мероприятий по «открытию» процессов управления.</p> <p>Задание 2. Объясните сотрудникам, зачем им нужны инновации. Руководство должно подготовить почву для инноваций внутри организации, вовлекая в процесс всех сотрудников, стимулируя поиск и проработку новых идей. У эффективных новаторов культура инноваций развита во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг. Сформулируйте перечень корпоративных ценностей для сотрудников (5-6 ценностей) для вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения инноваций.</p>
<p>ПКН-3</p> <p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также</p>	<p>1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p>	<p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса; - определение зон конкурентного преимущества фирмы. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса; 	<p>Задание 1. Для системной работы с инновациями компаниям необходимо адаптировать имеющуюся организационную структуру и ресурсы — финансы, кадры и навыки — к требованиям инновационного развития или создать отдельную структуру для реализации непрофильных проектов. Обоснуйте, какая организационная структура, по Вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения</p>

<p>использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>2.Использует методики расчета определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>- находить зоны конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; - критерии оценки эффективности. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; - применять критерии оценки эффективности. 	<p>инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.</p> <p>Задание 2. Компания «Энергия» обеспечивает передачу электроэнергии электрическими сетями, в частности собственными воздушными линиями электропередачи 0,4-110 киловольт. Однако надежной передаче электроэнергии препятствовали гнезда, построенные аистами на опорах действующих электрических линий. В течение последних десятилетий происходит процесс переселения аистов с деревьев и крыш на опоры низковольтных линий электропередачи. Гнезда на опорах представляют угрозу и для аистов, и для надежного энергоснабжения региона. Молодые птицы, вылетая из гнезда, часто травмируются от столкновения с электролиниями, тем самым провоцируя обесточивание целых присоединений. Охрана белого аиста закреплена законодательными актами. Таким образом, этот вид защищен от физического истребления и разрушения среды его существования. Какие изменения нужно внести, чтобы решить данную проблему? Кто из участников сложившейся ситуации - компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники – будет демонстрировать наибольшее сопротивление изменениям? Как должны преодолевать возникающие проблемы и взаимодействовать компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники?</p> <p>Задание 1. В начале XXI века минерально-химическая компания «ЕвроХим» построила балкерный терминал в Туапсе по перевалке химических удобрений открытым способом в соответствии с лучшими мировыми стандартами промышленной и экологической безопасности. Строительство Туапсинского балкерного терминала (ТБТ) является естественным продолжением развития портовой инфраструктуры города. Однако часть местного сообщества Туапсе выразила свою озабоченность по поводу потенциального воздействия балкерного терминала на экологическую ситуацию в городе — эта проблема была поднята, в частности, после испытания оборудования на терминале в марте 2010 года. В ходе испытательной погрузки в соответствии с правилами тестирования была отключена пылеуловительная муфта, и это привело к выбросу некоторого количества пыли и удобрений в воздух; появившаяся пыль осела на судне. Встревоженные туапсинцы</p>
---	---	---	---

			<p>заметили облако пыли над судном возле нового причала ТБТ. По городу прокатилась волна слухов, несколько сотен человек вышли на митинг возле мэрии. Сами сотрудники ТБТ в первые дни хранили молчание. О тестовых испытаниях оборудования никто, кроме самих работников балкерного терминала, не знал. Какие ошибки допустило руководство ТБТ и руководство г. Туапсе в истории 2010 г.? Какие изменения необходимо внести руководству ТБТ во взаимодействие с местным сообществом для доказательства безопасности терминала? Предложите конкретные инструменты по организации диалога и минимизации протестов жителей Туапсе.</p> <p>Задание 2. Объясните сотрудникам, зачем им нужны инновации. Руководство должно подготовить почву для инноваций внутри организации, вовлекая в процесс всех сотрудников, стимулируя поиск и проработку новых идей. У эффективных новаторов культура инноваций развита во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг. Сформулируйте перечень корпоративных ценностей для сотрудников (5-6 ценностей) для вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения инноваций.</p>
	<p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>3. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды прогнозных документов и планов организации; - особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать различные виды прогнозных документов и планов организации - работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. 	<p>Задание 1. В компании Советом директоров поставлена стратегическая задача распространения принципов КСО на сеть поставщиков. Разработайте план мероприятий, определите состав структурных подразделений, разработайте принципы ответственных поставщиков, используя лучшие практики в данной области.</p> <p>Задание 2. В компании Советом директоров поставлена стратегическая задача распространения принципов КСО на сеть поставщиков. Разработайте план мероприятий, определите состав структурных подразделений, разработайте принципы предлагаемой программы.</p>

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.

2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.).
3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.
7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
9. Открытые и закрытые системы.
10. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.
11. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
12. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.
2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.).
3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.

7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда.
9. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности.
10. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).
11. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
12. Открытые и закрытые системы.
13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.
15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
16. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
17. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
18. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).
19. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.
20. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).
21. Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.
22. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры.
23. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры.
24. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.
25. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в

организации. Координация в организациях.

26. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

27. Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа.

28. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости.

29. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.

30. Самоорганизация и управление самоорганизацией.

31. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации.

32. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.

33. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).

34. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов.

35. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.

36. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.

37. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя».

38. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

Пример экзаменационного билета

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Уральский филиал Финуниверситета
кафедра «Экономика, финансы и управление»**

202_/202_ учебный год

Экзаменационный билет № 1

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями»

Форма обучения: очная/очно-заочная

Семестр 4

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»,

Профиль: «Менеджмент организации»

1. Теоретический вопрос: Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная (15 баллов).

2. Теоретический вопрос: Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями по

Коттеру и по Коэну (15 баллов).

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

Компания «Энергия» обеспечивает передачу электроэнергии электрическими сетями, в частности собственными воздушными линиями электропередачи 0,4-110 кВ. Однако надежной передаче электроэнергии препятствовали гнезда, построенные аистами на опорах действующих электрических линий. В течение последних десятилетий происходит процесс переселения аистов с деревьев и крыш на опоры низковольтных линий электропередачи. Гнезда на опорах представляют угрозу и для аистов, и для надежного энергоснабжения региона. Молодые птицы, вылетая из гнезда, часто травмируются от столкновения с электролиниями, тем самым провоцируя обесточивание целых присоединений. Охрана белого аиста закреплена законодательными актами. Таким образом, этот вид защищен от физического истребления и разрушения среды его существования. Какие изменения нужно внести, чтобы решить данную проблему? Кто из участников сложившейся ситуации - компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники – будет демонстрировать наибольшее сопротивление изменениям? Как должны преодолевать возникающие проблемы и взаимодействовать компания «Энергия», государственные органы и зоозащитники?

Подготовил: _____ (О.Н. Климова)

Утверждаю:
Заведующий кафедрой _____ (И.Ю. Кудрявцева) _____.202__ г.

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

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. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468568>
3. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469755>

Дополнительная литература

4. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469104>
5. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 139 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/470874>
6. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство

Юрайт, 2021. — 391 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468458>

7. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление: учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 395 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1073651>

8. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468828>

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студенту рекомендуется изучить учебный план и программу дисциплины для того, чтобы своевременно понять и правильно оценить ее роль в учебном процессе. Обучающемуся необходимо осуществить выбор тактики и стратегии получения знаний в полном объеме по осваиваемой дисциплине.

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника -

документа, статьи, книги и т.п.).

При конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Следует прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

Интерактивные занятия позволяют преподавателю сконцентрировать внимание студентов на определенных темах дисциплины.

В ходе изучения дисциплины студент должен находиться в активном взаимодействии с преподавателем.

Для успешного освоения курса предлагается перечень основной и дополнительной учебной литературы.

Рекомендуется при изучении дисциплины использовать нормативные правовые акты, действующие в РФ на момент изучения дисциплины; экономическую литературу; ИНТЕРНЕТ-ресурсы, ресурсы информационно-правовых систем «Гарант», «Консультант-Плюс» др.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью учебной деятельности студентов. Она выполняет важные функции:

- способствует усвоению знаний, формированию профессиональных умений и навыков, обеспечивает формирование профессиональной компетенции;
- формирует потребность в самообразовании, максимально развивает познавательные и творческие способности личности;
- формирует навыки планирования и организации рабочего времени, расширяет кругозор.

Целью самостоятельной работы студентов является формирование у студентов способности к саморазвитию, творческому применению полученных знаний, формирование умения использовать нормативную, правовую документацию, статистические данные и специальную литературу.

Задачи самостоятельной работы:

- увеличение роли самостоятельной работы в процессе аудиторных занятий;
- повышение активности студентов по всем направлениям самостоятельной работы во внеаудиторное время.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов по дисциплине «Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность» включает следующие виды самостоятельной деятельности:

- подготовка к текущим занятиям,

- разбор вопросов по теме занятий, изучение рекомендованных литературных источников, интернет-источников, подготовка докладов;
- написание контрольной работы.

Экзамен занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяет определить степень достижения учебных целей по дисциплине «Теория организации и управление изменениями», способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Изложение материала по теоретическому вопросу должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.