

**Министерство образования Московской области**

Документ Государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области  
Информация о владельце: «Государственный гуманитарно-технологический университет»  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 22.11.2022 10:11:03  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Проректор**



**20 мая 2022г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.03.02 Управление изменениями**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

**Направленность (профиль) программы:**  
**Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника** **Бакалавр**

**Форма обучения** **очно-заочная**

**2022 г.**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.02 Менеджмент по профилю «Менеджмент организации» 2022 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1. Целью** освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления изменениями в организации.

### 2.2. Задачи дисциплины

- формирование базы знания для участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий;
- формирование базы знания для планирования и управления изменениями в деятельности организации и подразделений.

### 2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Универсальные компетенции (УК)</b>	
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
ПК-1 Владеет методами экономического анализа поведения экономических агентов и управления корпоративными финансами	ПК-1

### Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Знает: юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 Умеет: проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 Владеет: правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.
ПК-1 Владеет методами экономического анализа поведения экономических агентов и управления корпоративными финансами	ПК-1.1 Знает: содержание экономического анализа и последовательность его проведения; методы анализа эффективности капитальных и финансовых вложений; анализ финансовой устойчивости, кредито- и платежеспособность организации; ПК-1.2 Умеет: применять методы экономического анализа для оценки деловых ситуаций на уровне организации, анализировать финансовую отчетность; ПК-1.3 Владеет: методами экономического анализа поведения экономических агентов.

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.ДВ.03.02.

Дисциплины, для изучения которых необходимы знания данного курса:

Б1.В.08 Менеджмент организации  
 Б1.В.13 Региональный рынок труда  
 Б1.В.ДВ.02.01 Инвестиционный менеджмент  
 Б1.В.ДВ.02.02 Мировая экономика: системно-управленческий аспект

Знания в рамках дисциплины необходимы для прохождения производственной практики, а также подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 2. Структура и содержание дисциплин

Раздел/тема	семестр	Виды учебных занятий				
		Контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции		Пр.		
		12		12	84	Зачет
<b>Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений</b>	7	5		5	54	
Тема 1. Природа организационных изменений	7	2		1,5	14	
Тема 2. Методы организационных изменений	7	1,5		2	20	
Тема 3. Изменения в организации и их источники	7	1,5		1,5	20	
<b>Модуль 2. Управление изменением в организации</b>	7	7		7	30	
Тема 4. Управление изменением поведения группы	7	2		2	10	
Тема 5. Управление изменением организационной культуры	7	2		2	10	
Тема 6. Управление нововведениями в организации	7	3		3	10	
Промежуточная аттестация - зачет	7					<b>Зачет</b>

##### 4.2 Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

###### Лекционные занятия

##### Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений

###### Тема 1. Природа организационных изменений

Сущность понятия управление организационными изменениями. Связь управления изменениями в организации с другими дисциплинами. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.

Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности.

Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.

###### Тема 2. Методы организационных изменений

Классификация методов организационных изменений (перемен). Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции научающихся организаций.

### **Тема 3. Изменения в организации и их источники**

Организация как объект управления и изменения. Источники организационных изменений: внутренние, внешние. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.

Типы организации по взаимодействию с внешней средой и их характеристика (механистическая, органическая, с технологической доминантой, с рыночной доминантой). Ценностные различия механистического и органического типов организаций.

Современный подход к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.

Антикризисное управление изменениями. Стратегии управления сокращением организации по С.Дж. Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С.Дж. Фримену – укрепление и реориентация. Сокращение организаций и культура качества. Практические тенденции сокращения организации. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.

### **Модуль 2. Управление изменением в организации**

#### **Тема 4. Управление изменением поведения группы**

Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы. Размер группы, целевое назначение, природа образования, гомогенность, фоновые свойства, степень открытости, сплоченность, статус членов группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности.

Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния. Функции и роли членов группы. Распределение ролей. Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Факторы, объясняющие подчинение. Факторы, влияющие на подчинение. Социальное воздействие. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.

Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение. Эффекты сотрудничества и конкуренции. Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Типологические профили и их использование при формировании команд.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### **Тема 5. Управление изменением организационной культуры**

Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Области проявления организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры.

Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний. Организационная культура и стратегии управления предприятием. Управление изменением организационной культуры. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### **Тема 6. Управление нововведениями в организации**

Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации.

Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.

Интервенция организационного развития: определение, классификация. Социальная стратегия поведения и развития организации.

Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

## **Практические занятия**

### **Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений**

#### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. Природа организационных изменений**

**Учебные цели:** раскрыть содержание управления организационными изменениями

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Управление изменениями

Организация

Управленческие процессы

Типология изменений

Виды изменений

Организационная культура

Человеческий фактор

Эффективность работы организации

Классификация перемен по Р. Холлу

Объект преобразований

#### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Методы организационных изменений**

**Учебные цели:** рассмотреть методы организационных изменений и их влияние на организационное развитие

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Перемены

Организационные изменения

Реинжиниринг

Метод сравнения

Наделение полномочиями

Методы индивидуальных преобразований

Методы групповых изменений

Методы организационных изменений

#### **Практическое занятие 3.**

##### **Тема 3. Изменения в организации и их источники**

**Учебные цели:** определить источники организационных изменений, типы организации по взаимодействию с внешней средой, современный подход к управлению организацией на основе изменений.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Организация

Объект управления

Изменения

Жизненный цикл организации

Стратегия организации

Организационная структура

Внешняя среда

Рыночная среда

Технологическая среда

Рефрейминг

Реструктуризация

Оживление

Обновление

Антикризисное управление

### **Модуль 2. Управление изменением в организации**

#### **Практическое занятие 4.**

##### **Тема 4. Управление изменением поведения группы**

**Учебные цели:** определить факторы, влияющие на формирование группы.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Группа  
Команда  
Индивид  
Гомогенность  
Фоновые свойства  
Степень открытости  
Сплоченность  
Формальные группы  
Неформальные группы  
Подчинение  
Социальное воздействие  
Социальный консенсус  
Солидарное поведение

### **Практическое занятие 5.**

#### **Тема 5. Управление изменением организационной культуры**

**Учебные цели:** определить типы организационной культуры и влияние культуры на организационную эффективность.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Организационная культура  
Организационная эффективность  
Стратегия управления предприятием  
Управление изменением  
Социализация  
Идентификация  
Методы изменения организационной культуры

### **Практическое занятие 6.**

#### **Тема 6. Управление нововведениями в организации**

**Учебные цели:** разработать Программу организационных изменений, определить потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Организационное развитие  
Стадии изменений  
Модель проведения изменений в организации  
Программа изменений организации  
Инновации в организациях  
Нововведения  
Интервенция  
Социальная стратегия  
Рефлексивная модель управления

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В современных условиях востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются

такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических и лабораторных занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

### **Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

1. Бабкина О. Н. Управление изменениями: учебное пособие / О. Н. Бабкина; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>
2. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2020. – 304 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
3. Кутуев А. В. Управление процессами организационных изменений / А. В. Кутуев; Самарский государственный экономический университет. – Самара: б.и., 2021. – 86 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896>
4. Цай Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>

### **Задания для реализации самостоятельной работы**

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
<b>Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений</b>	
Тема 1. Природа организационных изменений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.
Тема 2. Методы организационных изменений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Изменения в организации и их источники	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
<b>Модуль 2. Управление изменением в организации</b>	
Тема 4. Управление изменением поведения группы	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Управление изменением организационной культуры	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6. Управление нововведениями в организации	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки**

#### **Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений**

##### **Тема 1. Природа организационных изменений**

1. Сущность понятия управление организационными изменениями.
2. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
3. Значение организационных изменений.
4. Современный подход к управлению изменениями.
5. Виды изменений в деятельности компании.
6. Классификация перемен по Р. Холлу.

7. Цели преобразований: основные и соподчиненные.
8. Объекты преобразований.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.

#### **Тема 2. Методы организационных изменений**

1. Классификация методов организационных изменений (перемен).
2. Общие методы организационных изменений.
3. Методы индивидуальных преобразований.
4. Методы групповых изменений.
5. Методы организационных изменений развития организации.

#### **Тема 3. Изменения в организации и их источники**

1. Организация как объект управления и изменения.
2. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
3. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
4. Организационная структура. Классификация организационных структур.
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений (групп).
6. Типы организации по взаимодействию с внешней средой и их характеристика.
7. Рефрейминг.
8. Антикризисное управление изменениями.

#### **Модуль 2. Управление изменением в организации**

##### **Тема 4. Управление изменением поведения группы**

1. Понятие группы, ее особенности.
2. Типы групп и их структура.
3. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности.
4. Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы.
5. Формальные и неформальные группы в организации.
6. Функции и роли членов группы. Распределение ролей.
7. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения.
8. Эффекты сотрудничества и конкуренции.
9. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды.

##### **Тема 5. Управление изменением организационной культуры**

1. Понятие организационной культуры.
2. Источники организационной культуры.
3. Области проявления организационной культуры.
4. Многоуровневая модель организационной культуры.
5. Типы организационной культуры.
6. Влияние культуры на организационную эффективность.
7. Создание организационной культуры в новой организации.
8. Организационная культура и стратегии управления предприятием.
9. Управление изменением организационной культуры.

##### **Тема 6. Управление нововведениями в организации**

1. Организационное развитие: черты концепции, основные положения.
2. Виды участия в организационном развитии.
3. Модель проведения изменений в организации.
4. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации.
5. Инновации в организациях: определение, виды.
6. Процесс и принципы нововведений.
7. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.
8. Интервенция организационного развития: определение, классификация. С
9. Социальная стратегия поведения и развития организации.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения –**

- а) организационные изменения
- б) ликвидация организации
- в) пересмотр миссии организации

##### **2. Предвидение событий, инициирование перемен, стремление управлять самой судьбой организации носит . . . .**

- а) активный характер

б) проактивный характер

в) реактивный характер

**3. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий носит . . .**

а) проактивный характер

б) активный характер

в) реактивный характер

**4. Любая организация стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов все это . . .**

а) рационализация

б) социализация

в) профессионализация

**5. Рост профессионального уровня – это . . .**

а) профессионализация

б) рационализация

в) социализация

**6. Рост социального благосостояния организации, расширение сферы услуг, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации – это . .**

а) профессионализация

б) социализация

в) рационализация

**7. Радикальное перепланирование бизнеса в целях существенного улучшения его главных показателей – это . .**

а) организационное развитие

б) метод сравнения

в) реинженеринг

**8. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий –**

а) метод сравнения

б) реинженеринг

в) организационное развитие

**9. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении:**

а) организационное развитие

б) наделение полномочиями

в) метод сравнения

**10. Метод, фокусирующий внимание на человеческом и социальном аспектах развития, где главное – раскрытие инициативы и стимулирование самостоятельности каждого сотрудника:**

а) наделение полномочиями

б) метод сравнения

в) организационное развитие

**11. Метод, который может использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:**

а) метод тренинга

б) лекционный метод

в) ролевой метод

**12. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях:**

а) создание команд

б) метод тренинга

в) ролевой метод

**13. Метод организационного развития, нацеленный на совершенствование деятельности организации:**

а) ролевой метод

б) создание команд

в) лекционный метод

**14. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:**

а) создание команд

б) лекционный метод

в) дискуссионный метод

**15. Перемены, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:**

а) запрограммированные

б) незапланированные

в) вынужденные

**16. Перемены, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:**

а) незапланированные

б) вынужденные

в) запрограммированные

**17. Перемены, когда внешние обстоятельства заставляют провести изменения, без которых преодолеть кризис невозможно:**

а) запрограммированные

б) вынужденные

в) незапланированные

**18. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

а) социологическое сопротивление

б) психологическое сопротивление

в) логическое сопротивление

**19. Результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям:**

а) логическое сопротивление

б) психологическое сопротивление

в) социологическое сопротивление

**20. Несогласие сотрудников с фактами, рациональными «доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям:**

а) логическое сопротивление

б) социологическое сопротивление

в) психологическое сопротивление

**21. Организационные изменения – это:**

а) мероприятия в области менеджмента б) современный подход к управлению

в) программа по совершенствованию процессов организационного управления

г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.

**22. Изменения организации бывают . . . характера:**

а) проактивного

б) реактивного

в) активного

г) инновационного.

**23. Что входит в подцель организации?**

а) участия сотрудников в принятии решений

б) стимулирование к изменениям в структуре и политике.

в) для гуманизации процесса управления

г) качества трудовой жизни.

**24. Что не является движущей силой преобразований в организации?**

а) рационализация

б) профессионализация

в) социализация

г) технологии.

**25. Технологические перемены:**

а) касаются оборудования, процессов, перемещения рабочей силы

б) означает усовершенствование их знаний, изменение подхода к делу или развитие навыков

в) изменения в обязанностях сотрудников организации

г) тесно связаны с организационной культурой.

**26. Что не является этапом процесса изменений?**

а) мотивация изменений

б) использование метода эффективных изменений

в) профессионализация

г) поддержка изменений.

**27. Что не является основной причиной, побуждающей организацию к переменам (мотивы):**

- а) причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде
- б) использование метода эффективных изменений
- в) изменение целей деятельности организации
- г) логика развития самой организации.

**28. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении – это:**

- а) наделение полномочиями
- б) организационное развитие
- в) реинжиниринг
- г) метод сравнения.

**29. Метод организационных изменений: индивидуальных преобразований:**

- а) реинжиниринг
- б) дискуссионный метод
- в) создание команд
- г) программы наставничества.

**30. Методы организационных изменений, которые базируется на концепции обучающихся организаций:**

- а) развития организаций
- б) групповых изменений
- в) индивидуальных преобразований
- г) общие.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Вам предстоит провести анализ одного из организационных изменений, в котором Вы участвовали или которое Вы хорошо знаете. Выполните, пожалуйста, все части этого вопроса, выделяя в своем ответе каждую из них.

а) Дайте краткое описание Вашей организации или ее некоторой целостной части (подразделения), чтобы из него можно было понять контекст организационных изменений.

б) Охарактеризуйте одно из наиболее интересных или сложных для Вас организационных изменений. Опишите кратко его суть, участников и развитие событий. Дайте объяснение тем закономерностям, которые проявились при этом.

в) Опишите процесс и результат обоснования выбора технологии изменений. Опираясь на концепции курса, дайте собственную оценку подходу к управлению изменением, который состоялся, и тому, который, по Вашему мнению, наиболее целесообразен в состоявшихся обстоятельствах.

### **Пояснения к первому вопросу**

Это задание направлено на практическое использование представлений о закономерностях перемен в организациях как в развивающихся целостностях и представлений относительно наиболее уместной технологии управления изменениями. Отвечая на задания вопроса, используйте любые схемы и рисунки которые с Вашей точки зрения наиболее уместны для отражения ситуации изменений.

Особенно позаботьтесь об обосновании точки (или точек) зрения на изменение. При этом Ваш выбор уровня конкретности или абстрактности рассмотрения организации и самого изменения может быть установлен только Вами и так, чтобы это позволило Вам отразить наиболее существенный аспект изменений.

Используйте материал курса в той его части, в которой рассматриваются естественные закономерности перемен и обосновываются решения по выбору той или иной технологии управления изменениями.

### **Задание 2**

Исследуйте тот способ управления изменениями, который был реально применен, и обоснованно предложите рекомендации по совершенствованию стратегии и тактик управления организационным изменением.

а) Оцените основные этапы осуществления изменения в соответствии с той технологией, которая состоялась. При этом критически оцените как удачные, так и неудачные решения относительно выбранной

стратегии изменений. Дайте рекомендации по улучшению действий менеджеров, управляющих изменениями.

б) Проведите анализ успешности тактических решений, принятых менеджерами в поддержку стратегии управления изменением. Дайте целостную оценку тем действиям менеджеров, которые способствовали успешности изменений, в том числе и их качества, проявленные в ходе управления изменением.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1 Основная литература**

1. Бабкина О. Н. Управление изменениями: учебное пособие / О. Н. Бабкина; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>
2. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2020. – 304 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
3. Кутуев А. В. Управление процессами организационных изменений / А. В. Кутуев; Самарский государственный экономический университет. – Самара: б.и., 2021. – 86 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896>
4. Цай Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Данилюк А. А. Управление изменениями: учебное пособие / А. А. Данилюк; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008>
2. Ким С. А.. Теория управления: учебник [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 240с. – 978-5-394-02373-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271>
3. Киселев А. А. Риск-менеджмент в управлении организациями: учебник для бакалавриата / А. А. Киселев. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 173 с.: ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575459>
4. Ньютон Р.. Управление проектами от А до Я = ProjectManagement. Step by Step. The proven, practical guide to running a successful project, every time [Электронный ресурс] / М.: Альпина Паблишер, 2016. – 180с. – 978-5-9614-5379-9. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81655>
5. Понуждаев Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 458 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> Шермет М. А. Управление изменениями: учебное пособие / М. А. Шермет; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Дело, 2015. – 129 с.: ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
2. <http://www.uptp.ru> Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»

### Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

## 9.ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"><li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li><li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li><li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li></ul>	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

## 10.ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: д.э.н. Гужина Г.Н. 

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 20 мая 2022 года, протокол № 8

Зав. кафедрой Каменских Н.А. 

Министерство образования Московской области

Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Б1.В.ДВ.03.02 Управление изменениями**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы:  
Менеджмент организации

Квалификация выпускника Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

2022 г.

### 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Знает: юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 Умеет: проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 Владеет: правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.
ПК-1 Владеет методами экономического анализа поведения экономических агентов и управления корпоративными финансами	ПК-1.1 Знает: содержание экономического анализа и последовательность его проведения; методы анализа эффективности капитальных и финансовых вложений; анализ финансовой устойчивости, кредито- и платежеспособность организации; ПК-1.2 Умеет: применять методы экономического анализа для оценки деловых ситуаций на уровне организации, анализировать финансовую отчетность; ПК-1.3 Владеет: методами экономического анализа поведения экономических агентов.

### 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>1</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b>  (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка «Отлично»: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка «Хорошо»: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка «Удовлетворительно»: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка «Неудовлетворительно»: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Опрос</b>  (показатель компетенции «Умение»)	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, <b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального	Вопросы к опросу	Оценка «Отлично»: продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений. Оценка «Хорошо»: продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка «Неудовлетворительно»: ответы не представлены.

<sup>1</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству.

Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству.

Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена».

		общения.		
3.	<b>Доклад</b> (показатель компетенции «Умение»)	Расширенное письменное или устное <u>сообщение</u> на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведённых исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Тематика докладов	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано <b>умение</b> критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
4.	<b>Презентация</b> (показатель компетенции «Умение»)	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентаций	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано <b>умение</b> критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.
5.	<b>Электронный конспект</b> (показатель компетенции «Умение»)	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать <b>умение</b> применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка <i>«Отлично»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована.

				Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
6.	<b>Проблемная ситуация (кейс)</b> (показатель компетенции «Владение»)	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	Оценка <i>«Отлично»</i> : дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка <i>«Хорошо»</i> : предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : вариант решения ситуации отсутствует.
7.	<b>Практические задания</b> (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практические задания	Оценка <i>«Отлично»</i> : продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка <i>«Хорошо»</i> : продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Зачет</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	<i>«Зачтено» (повышенный уровень)</i> : <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, навыками аргументации. <i>«Зачтено» (базовый уровень)</i> : <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса; <b>умение</b> анализировать проблему продемонстрировано фрагментарно, вопрос излагается несодержательно и ошибками стилистического плана; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации не продемонстрировано. <i>«Не зачтено» (компетенция не освоена)</i> : <b>знание</b> понятийного аппарата не продемонстрировано; <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы не продемонстрировано; <b>владение</b> навыками аргументации не продемонстрировано.

### 1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к зачету

1. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
2. Значение организационных изменений.
3. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
4. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.

5. Виды изменений в деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
6. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
7. Цели преобразований: основные и соподчиненные.
8. основополагающие направления в условиях сокращения организации по С. Дж. Фримену – укрепление и реориентация.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
10. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация. Подходы к процессу изменений.
11. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
12. Сущность понятия «управление организационными изменениями».
13. Классификация методов организационных изменений (перемен) .
14. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.
15. Современный подход к управлению изменениями.
16. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
17. Метод организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.
18. Организация как объект управления и изменения.
19. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
20. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
21. Юридические основания и правовые нормы регулирования процесса управления объектами преобразований.
22. Антикризисное управление изменениями.
23. Стратегии управления сокращением организации (по С. Дж. Фримену, К. Д. Кэмерону, А. К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.
24. Сокращение организаций и культура качества.
26. Практические тенденции сокращения организации.
27. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.
28. Характеристика движущих сил преобразований в организации: внешние (состояние экономики, рынка рабочей силы, технологии, социальные тенденции в обществе, события политики, конкуренция) и внутренние (рационализация, профессионализация, социализация).
29. Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.
30. Характеристики обучающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и обучающихся организаций.
31. Сущность понятия сопротивления изменениям.
32. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень).
33. Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.
34. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).
35. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.
36. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
37. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.
38. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
39. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
40. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.
41. Методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации
42. Методы анализа эффективности капитальных и финансовых вложений при управлении изменениями.

### Электронное тестирование

Электронное тестирование в системе Moodle

<https://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=606#>

В каждом вопросе правильным является один ответ

Тест считается пройденным при правильных ответах не менее, чем на 30 вопросов

#### **1. Изменения:**

- а) обязательно происходит во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

#### **2. Цель изменений:**

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации
- д) адаптировать организацию к изменению внешней среды

#### **3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- а) низкий профессионализм персонала
- б) внутренние и внешние

- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

**4. Для проведения изменений в организации требуется:**

- а) желание руководства
- б) наличие проблем
- в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- г) отсутствие сопротивления изменениям

**5. Типология видов организационных изменений:**

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) представляет интерес для студентов
- г) представляет интерес для ученых

**6. Основные уровни организационных изменений:**

- а) индивидуальный, групповой, системный
- б) внешний и внутренний
- в) логический, социологический, психологический
- г) закрытый и открытый

**7. Правила (принципы) проведения изменений:**

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

**8. Основные формы сопротивления изменениям:**

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г) забастовки, увольнения, неподчинение

**9. Классификация причин сопротивления изменениям:**

- а) представляет интерес для студентов
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) не имеет смысла при планировании изменений
- г) представляет интерес для ученых

**10. Основные методы снижения сопротивления изменениям**

- а) материальное и моральное стимулирование
- б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- в) издание приказов, распоряжений
- г) увольнение, понижение по должности

**11. Основные уровни сопротивления изменениям**

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый
- в) явный, неявный
- г) индивидуальный, групповой, системный

**12. Сопротивление изменениям**

- а) вызывается субъективными причинами
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) результат плохого менеджмента
- г) всегда сопутствуют любым изменениям
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

**13. Основные виды сопротивления изменениям**

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) индивидуальное, групповое, системное
- в) открытое и закрытое
- г) логическое, социологическое, психологическое

**14. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:**

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем
- д) в кризисных ситуациях, жестких условиях

**15. Директивная стратегия организационных изменений используется:**

- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- д) при решении технических проблем

**16. Стратегия соучастия организационных изменений используется:**

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- д) при решении технических проблем

**17. Нормативная стратегия организационных изменений используется:**

- а) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при решении технических проблем
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

**18. Переговорная стратегия организационных изменений используется:**

- а) при решении технических проблем при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

**19. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления:**

- а) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- б) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

**20. Факторами выбора стратегии являются:**

- а) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
- б) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- в) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- г) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

**21. Модели процесса организационных изменений:**

- а) противоречат друг другу
- б) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- в) могут иметь разное количество этапов

**22. Модель процесса организационных изменений:**

- а) набор математических формул
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) в практике управления изменениями не используется

**23. Знание моделей процесса организационных изменений:**

- а) представляет интерес для ученых
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для студентов
- г) имеет практическое и теоретическое значение

**24. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:**

- а) управляемости и творчества
- б) умение привлекать и реализовывать новые идеи
- в) гибкости и контролируемости
- г) организованности и слаженности
- д) миссии и цели

**25. Вторая стадия жизненного цикла организации – это:**

- а) упадок
- б) юность
- в) младенчество
- г) бюрократизация
- д) аристократизм

**26. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:**

- а) 3 этапа
- б) 4 этапа
- в) 6 этапов
- г) 8 этапов
- д) 10 этапов

**27. Авторами теории Е и теории О организационных изменений является:**

- а) Г. Эмерссон и Г. Гант
- б) М. Бир и Н. Нориа
- в) Ф. Котлер и П. Дракер
- г) Ф. Тейлор и А. Файоль

**28. Модель изменений «размораживание - действие – замораживание» предложена:**

- а) Коттером

- б) Грейнером
- в) Мильнером
- г) Левином

**29. Модель К. Левина «Анализ поля сил»:**

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает основные этапы проведения изменений

**30. Модель «EASIER» состоит из:**

- а) 3 элементов
- б) 5 элементов
- в) 6 элементов
- г) 10 элементов

**31. Модель Кемерон и Грина:**

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- в) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- г) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

**32. Модель Коттера:**

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) расширяет модель К. Левина подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

**33. Модель Надлера – Ташмена описывает текущее состояние и основные направления изменений:**

- а) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

**34. Диагностика:**

- а) анализ производственной деятельности
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- в) анализ кадрового состава
- г) анализ финансового состояния

**35. Для анализа и оценки рисков в проектах изменений:**

- а) используется стандартный инструментарий риск-менеджмента
- б) используется особый инструментарий

**36. Если вероятность наступления риска высокая:**

- а) для принятия решения требуется дополнительная информация
- б) от изменений не следует отказываться
- в) от изменений следует отказаться

**37. Если влияние риска на проект изменений сильное:**

- а) для принятия решения требуется дополнительная информация
- б) от изменений не следует отказываться
- в) от изменений следует отказаться

**38. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений:**

- а) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
- б) выделение ресурсов для устранения рисков
- в) избегание, снижение, страхование, перемещение

**39. Проекты организационных изменений имеют:**

- а) высокую степень риска и неопределенности
- б) среднюю степень риска и неопределенности
- в) низкую степень риска и неопределенности

**40. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации:**

- а) невозможно воспользоваться тестами
- б) можно воспользоваться различными тестами
- в) описывает основные этапы проведения изменений
- г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- д) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- е) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

**41. Команда проекта организационных изменений подбирается по:**

- а) личностным характеристикам
- б) профессиональным признакам
- в) профессиональным и личностным характеристикам

**42. Агент изменений – это:**

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений человек или группа людей, которые разными способами

стимулируют проведение изменений

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

**43. Команда проекта изменений в организации:**

а) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

б) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

в) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижения

г) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

**44. Подвергаемый изменению –**

а) это человек или группа, на которых сказывается влияние изменений

б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**45. В команду проекта организационных изменений:**

а) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б) могут входить только специалисты предприятия

в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

**46. Проводник изменений – это:**

а) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений человек или группа, отвечающая за проведение изменений

в) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**47. Проекты организационных изменений:**

а) не требуют программного обеспечения

б) требуют программного обеспечения

**48. Выбор методов осуществляется:**

а) исходя из особенностей организации

б) консультантами

в) произвольно

г) с учётом набора факторов

**49. Классификация методов организационных изменений:**

а) имеет практическое и теоретическое представление

б) представляет интерес для ученых

в) представляет интерес для студентов

г) не имеет смысла при планировании и проведении изменений

**50. Метод организационных изменений – это:**

а) применяемые программные продукты

б) план действий по проведению изменений

**51. Методы изменений:**

а) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

б) организация разрабатывают самостоятельно

в) разрабатываются специалистами по управлению изменениями

г) разрабатываются учеными и практиками

**52. Методы изменений:**

а) адаптируются с учётом специфики организации

б) разрабатываются для конкретного предприятия и не могут использоваться другими

в) разработанные в одной стране не могут использоваться в других странах

**53. Методы организационных изменений:**

а) меняются со временем

б) разработаны полностью

в) старые дополняются новыми

**54. Какой метод не используется при проведении контроля:**

а) график Ганта

б) плановые документы организации

в) материальная стимуляция

г) анализ отчётности организации

**55. Контроль направлен на:**

а) оценку использования ресурсов

б) ресурсы, деятельность, качество, результаты

в) соблюдение сроков выполнения работ

г) сравнение запланированного и достигнутого

**56. Принципы контроля:**

а) организация формулирует самостоятельно

б) обоснованы специалистами по управлению изменениями

в) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

**57. Процесс контроля:**

а) имеет дискретный характер

б) произвольный характер

в) имеет циклический характер

г) имеет необязательный характер

### 58. Цель контроля:

- а) выявление отклонений, проблем, рисков
- б) проведение наказаний и вознаграждений

### 59. Внесение корректив в проект изменений

- а) не требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности
- б) требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности

### 60. Критерии и показатели результативности изменений

- а) должны быть разработаны командой проекта изменений
- б) должны предложить консультанты
- в) нужно найти в литературе

### 61. Методы оценки результативности проекта изменений

- а) носят объективный характер
- б) носят смешанный характер
- в) носят субъективный характер

### 62. Результативность организационных изменений измеряется

- а) качественными показателями
- б) количественными и качественными показателями
- в) количественными показателями
- г) результативность рассчитать невозможно

### 63. Результативность организационных изменений рассчитывается

- а) на промежуточных этапах и после завершения проекта
- б) на промежуточных этапах проекта изменений
- в) результативность рассчитать невозможно
- г) после завершения проекта изменений

### Тематика для электронного конспекта

**Тематика конспекта:** Как управлять организацией в период непредсказуемых изменений

**Рекомендации к выполнению:** электронное конспектирование <https://www.youtube.com/watch?v=KJr1vsH1j1M>

Используя видео лекцию: Ведущего мирового эксперта в области управления изменениями и повышению эффективности бизнеса Ицхак Адизес (Америка)



Составьте электронный конспект, в котором будет отражена суть понятия «управления изменениями». В конце конспекта следует составить глоссарий 10 основных понятий, наиболее часто употребляемых в лекции.

Используя лекцию: Тема 3. Современные бизнес-архитектуры и организационное лидерство <https://openedu.ru/course/misis/MOC/> (платформа Открытое образование) - Круглов Михаил Геннадьевич - Профессор кафедры «Системная и программная инженерия» института Информационных бизнес систем НИТУ «МИСиС», Генеральный директор консалтинговой компании «Эксперт Индекс»

### Вопросы к опросу

1. Какие методы индивидуальных преобразований являются, с вашей точки зрения, наиболее эффективными?
2. Оцените роль тренинга как метода изменения поведения индивидуумов и групп.
3. Почему преобразования в организации сталкиваются с противодействием?
4. Кто (что) может являться источником противодействия преобразованиям?
5. Что считают функциональным и дисфункциональным поведением сотрудников?
6. Какие методы изменения организационной культуры получили наибольшее распространение на практике?
7. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ранее ситуации?
8. Как можно охарактеризовать это отклонение по происхождению? Обоснуйте необходимость изменения, используя методы диагностического анализа (диаграмма Исикавы, модель поля сил, когнитивная карта и др.).
9. Перечислите основные факторы изменения в организации.
10. Выделите отдельные этапы проведения изменения. Какой модели организационных изменений в большей степени оно соответствует?
11. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент вашей организации при проведении изменений?
12. Каковы методические аспекты управления изменениями?
13. Что представляют из себя элементы управления изменениями?
14. Поясните схему. Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К».
15. Как формируются отношения, убеждения и ценности?
16. Какую функцию выполняют отношения в жизни людей?
17. Какие характеристики события или объекта влияют на его восприятие?

18. Каковы основные тенденции по вынесению суждений? Какие при этом допускаются ошибки? Опишите несколько рабочих ситуаций, иллюстрирующих отрицательное воздействие ошибки, допущенной при вынесении суждения, на взаимоотношения между начальником и подчиненным.
19. Определите «тип» вашего рабочего дня, оценив свои затраты времени на экстравертную, интровертную, сенсорную, мыслительную, решающую, воспринимающую деятельность, а также на деятельность, связанную с чувствами. Совпадает ли он с вашим типологическим профилем личности? Если нет, то, как это влияет на результаты вашей деятельности?
20. В чем должно проявиться отличие отношения менеджера к подчиненному с внешним источником контроля и внутренним источником контроля?
21. Приходилось ли вам когда-либо сталкиваться с авторитарной или бюрократической личностью? Каким образом вы ощущали на себе их влияние?
22. Что из себя представляет корпоративная культура, как тип организационной культуры?
23. Каковы основные функции организационной культуры?
24. Перечислите дополнительные функции организационной культуры
25. Каковы управленческие цели организационной культуры?
26. Назовите методы диагностики организационной культуры.
27. Каковы методы управления организационной культурой.
28. Когда возникает необходимость в изменении организации?
29. Каковы могут быть цели изменений?
30. В чем суть концепции организационного развития?
31. Назовите основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития.
32. Что включает программа работ по организационному развитию?
33. Какие модели организационных изменений вы знаете?
34. Как можно сконструировать «силовые поля» нововведений в организации?
35. Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?
36. В чем проявляется объективное противоречие между инновационным и стабилизационным процессами в фирме?
37. Какие причины порождают те или иные психологические барьеры к нововведениям?

### Темы докладов

1. Классификация организационных изменений
2. Компоненты процесса преобразований
3. Причины сопротивления изменениям
4. Методы преодоления сопротивления изменениям
5. Характеристика общих методов организационных изменений: реинжиниринг, наделения полномочиями. Применение в органах государственной власти/органах местного самоуправления.
6. Характеристика методов индивидуальных преобразований: беседы, программы наставничества, консультирование.
7. Характеристика методов групповых изменений: метод тренинга, кейс-метод, метод создания команд. Применение в органах государственной власти/органах местного самоуправления.
8. Характеристика метода организационных изменений, основанной на концепции обучающихся организаций.
9. Модели организационных изменений: Модель изменений К.Левина, Модель управления изменениями Л.Грейнера, Теория E и теория O организационных изменений, Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, Модель «кривой перемен» Дж. Дак
10. Управленческие технологии организационных изменений: управление по целям; управление по результатам; управление на базе потребностей и интересов; управление путем постоянных проверок и указаний; управление на базе активизации деятельности персонала; управление на базе «искусственного интеллекта».
11. Поведенческие ресурсы управления изменениями.
12. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы.
13. Личностное деловое поведение: саморегуляция, инициативное деловое поведение.
14. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью.
15. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.
16. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна).
17. Содержание организационной культуры. Практика разработки в органах государственной власти/органах местного самоуправления.
18. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена).
19. Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.
20. Концепция организационных изменений
21. Модель планируемых организационных изменений
22. Инициирование изменений
23. Проведение изменений и преодоление сопротивления
24. Типы планируемых изменений и организационное развитие
25. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.

### Практические задания

#### **Практическое задание 1.**

Определить основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.

#### **Практическое задание 2.**

Определить тип организации (машина, организм, политическая система, поток и информация):

- где вы работаете/проходили практику
- органа государственного или муниципального управления

- ПГТУ

и идентифицировать имеющиеся изменения в ней по различным основаниям классификации. Эти изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом?

**Практическое задание 3.**

Определить на конкретном примере организации современные подходы к управлению организацией на основе изменений.

**Практическое задание 4.**

Определить на конкретном примере организации поведенческие ресурсы управления изменениями.

**Практическое задание 5.**

Составьте характеристики типологических профилей личности по Майерс-Бриггс

Определить влияние культуры на организационную эффективность.

**Практическое задание 6.**

Сравните корпоративный и индивидуалистический типы организационной культуры.

Проведите анализ корпоративной культуры трех фирм одной отрасли при помощи методики OSAI.

**Практическое задание 7.**

Определить процесс и принципы нововведений, потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.

### Темы презентаций

**Составьте презентацию**, отражающую особенности изучения вопросов:

Модели управленческих ориентаций: демократизаторская, гуманизаторская, бюрократическая, технократическая, автократическая, инноваторская.

Управление изменением организационной культурой.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.

Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.

Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

Инновации в организациях: определение, виды.

Процесс и принципы нововведений.

Типы личностей по отношению к нововведениям.

Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.

Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.

Рефлексивное обучающее погружение.

Управление поведением клиентуры. «Антиклиентурное», «псевдоклиентурное» поведение.

Типы клиентов. Приемы стимулирования покупателей.

**Рекомендации к выполнению:**

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.

2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.

3. Первый слайд должен содержать название презентации.

4. Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.

5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.

6. Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.

7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.

8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.

9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.

10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

**Форма отчетности:** мультимедийная презентация.

### Тестовые задания

**1. Организационная культура это**

а) Элемент внешней среды организации.

б) Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.

в) Один из объектов намеченного изменения.

г) Объект внимания в "обучающейся организации".

д) Ответы: "Г", "Б".

**2. Культура жесткого подхода предполагает**

а) Высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.

б) Небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.

в) Высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.

г) Небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.

д) Верных ответов нет

**3. Обучающаяся организация обладает признаками:**

а) Командное обучение.

б) Формирование общего видения.

в) Системное мышление.

г) Ответы "А", "Б",

д) Ответы "А", "Б", "В".

#### **4. Основные положения TQM:**

- а) Ориентация на процессы.
- б) Цепочки "поставщик - потребитель".
- в) Изменение структуры контролирующих подразделений.
- г) Ответы: "А", "Б".
- д) Ответы: "А", "Б", "В".

#### **5. Концепция TQM:**

- а) Зародилась в США.
- б) Зародилась в Японии.
- в) Зародилась в Европе.
- г) Зародилась в США и дальнейшее развитие в Японии.
- д) Одновременно развивалась в США и Японии.

#### **6. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:**

- А. Анализ технологии, используемой в организации.
- Б. Обеспечение участия в изменениях.
- В. поддержание источников стабильности.
- Г. Введение поощрений за нужное поведение.
- Д. Все ответы не верны.

#### **7. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:**

- А. Концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
- Б. Модели жизненного цикла Адизеса.
- В. Модели "кривая перемен" Дака.
- Г. Ответы верны: "А", "Б".
- Д. Ответы верны: "А", "В".

#### **8. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:**

- А. Означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
- Б. Означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
- В. Отсутствует как понятие.
- Г. Заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
- Д. Ответы верны: "А", "Г".

#### **9. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:**

- А. В примате финансовых целей в изменениях.
- Б. В вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
- В. В участии консультантов в изменениях.
- Г. Ответы верны: "А", "В".

#### **10. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?**

- А. Стадия развития в организации.
- Б. Доминирование межличностных конфликтов.
- В. В модели не используется.
- Г. Ответы верны: "А", "Б".

#### **11. Теория Е Бира используется на практике:**

- А. При больших масштабах организации.
- Б. При инициативном персонале.
- В. При демократичном стиле управления.
- Г. При автократичном стиле управления.
- Д. Ответы верны: "А", "Г".

#### **12. Модель К. Левина включает следующие фазы:**

- А. Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
- Б. Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
- В. Размораживание, движение, замораживание.
- Г. Ни один ответ не верен.

#### **13. Трехмерное пространство это:**

- А. Взаимодействие структурного, функционального и временного в организации.
- Б. Компонент процесса преобразований по McRinsey.
- В. Механизм описания организации.
- Г. Важнейший элемент механизма проведения изменений.

#### **14. Сопротивление изменениям объясняется:**

- А. Изменением в балансе власти.
- Б. особенностями человеческой психики.
- В. Ошибками в управлении.
- Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.
- Д. Ответы верны: "А", "В", "Г".

#### **15. Основные виды сопротивления включают:**

- А. Логическое, психологическое, технологическое.
- Б. Логическое, психологическое, социальное.
- В. Интуитивное социальное и логическое,
- Г. Субъективное, объективное и ситуационное.
- Д. Ответы: "Г", "В".

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<p>УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>ПК-1 Владеет методами экономического анализа поведения экономических агентов и управления корпоративными финансами</p>	<p><b>УК-2.1</b> <b>ПК-1.1</b></p>	<p>Вопросы к зачету Тестовые задания</p>
	<p><b>УК-2.2</b> <b>ПК-1.2</b></p>	<p>Вопросы к зачету Вопросы к опросу Тематика для электронного конспекта Тематика презентаций Тематика докладов</p>
	<p><b>УК-2.3</b> <b>ПК-1.3</b></p>	<p>Вопросы к зачету Практические задания</p>