

**Министерство образования Московской области**

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

ФИО: Егорова Галина Викторовна

Должность: Проректор по учебной работе

Дата подписания: 06.10.2023 10:49:40

Уникальный программный ключ:

4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ  
Проректор**



26 июня 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.03.02 Управление изменениями

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:**

**Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно-заочная**

2023 г.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Управление социально-экономическими системами» системами (очно-заочная форма обучения) 2023 года начала подготовки<sup>1</sup>.

## 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, базы знаний о проектировании процесса организационных изменений и способах оценки их эффективности, а также определения перспективных направлений развития предприятия, организации, учреждения и умений применять в практической деятельности теоретико-методические основы осуществления мер по преодолению сопротивления изменениям.

### 2.2. Задачи курса

- изучить правовые, теоретические и методологические аспекты менеджмента изменений;
- формировать базу знаний для планирования и управления изменениями в деятельности организации и подразделений;
- участвовать в разработке и реализации управленческих решений и в контроле качества управленческих решений и осуществления административных процессов.

### 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>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.	<b>ПК-1</b>
Способен принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	<b>ПК-3</b>

#### Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.	ПК-1.1 Знает: параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 Умеет: согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 Владеет: навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-3. Способен принимать	ПК-3.1 Знает: аспекты организационной деятельности; технологию, принципы проектирования

<sup>1</sup> При изучении дисциплины учтены объекты профессиональной деятельности выпускников (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации). При этом в общем аспекте социально-экономическая система (СЭС) рассматривается как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических элементов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Подчеркнем существенное разнообразие СЭС: –локальные СЭС (предприятия, учреждения, институты, организации, объединения, отрасли); –региональные СЭС (регион, муниципальные образования); –национальные СЭС (национальная экономика, страна).

участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	организационных изменений, инструменты управления;
	ПК-3.2 Умеет: выполнять поручения, служебные (трудовые) обязанности и функции; организовать обмен идеями, проводить первичный стратегический анализ организации;
	ПК-3.3 Владеет: навыками организации собственной профессиональной деятельности; навыками самоменеджмента.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

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

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов (модулей) и тем	Семестр	Виды учебных занятий				Промежуточная аттестация
		Контактная работа			сам. работа	
		Лекции		Пр.		
		12		12	84	
<b>Модуль 1. Теоретические основы организационных изменений</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>24</b>	
Тема 1. Природа организационных изменений.	7	2		2	8	
Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.	7	2		2	8	
Тема 3. Методы организационных изменений.	7	2		2	8	
<b>Модуль 2. Управление изменением в организации</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>60</b>	
Тема 4. Изменения в организации и их источники.	7	1		1	15	
Тема 5. Управление изменением поведения группы.	7	1		1	15	
Тема 6. Управление изменением организационной культуры.	7	2		2	15	
Тема 7. Управление нововведениями в организации.	7	2		2	15	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>7</b>					<b>зачет</b>

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

##### Лекционный курс

#### 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 компании: 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.

Управление организационными изменениями в государственных унитарных предприятиях, казенных предприятиях, муниципальных учреждениях.

**Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.**

Внешние и внутренние причины изменений. Типология изменений организации. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальные, групповые, организационные. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

### **Тема 3. Методы организационных изменений.**

Классификация методов осуществления 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.

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

### **Тема 4. 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.

### **Тема 5. 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.

### **Тема 6. 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.

### **Тема 7. 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.

### **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. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.**

**Учебные цели:** изучить традиционные и новые объекты организационных изменений для последующего выбора подходящего метода проведения изменений в организации

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

принципы управления изменениями

внешние причины изменений

внутренние причины изменений

организационные изменения

адаптивный подход

антикризисный подход

подход непрерывного совершенствования

престиж организации

эффективность организационных изменений

качество организационных изменений

### **Практическое занятие 3.**

#### **Тема 3. 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

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

### **Практическое занятие 4.**

#### **Тема 4. 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

### **Практическое занятие 5.**

#### **Тема 5. 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 6.**

#### **Тема 6. 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  
Индивидуализация  
Методы изменения организационной культуры

### **Практическое занятие 7.**

#### **Тема 7. 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

## 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.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

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

1. 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>
2. 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>
3. 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>

### 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.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Методы организационных изменений.	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. Изменения в организации и их источники.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Управление изменением поведения группы.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6. Управление изменением организационной культуры.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 7. Управление нововведениями в организации.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### **Вопросы и задания для самостоятельной подготовки**

#### **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 кампании.
6. Классификация перемен по Р. Холлу.
7. Цели преобразований: основные и соподчиненные.
8. Объекты преобразований.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.

#### **2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.**

1. Факторы осуществления изменений
2. Структура системы управления изменениями
3. Выбор стратегии изменений.
4. Эмоциональный подход Дж. Коттера и его восемь этапов процесса изменений
5. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга
6. Основные причины сопротивления изменениям.
7. Силы, способствующие препятствующие изменениям

#### **3. 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.



#### **4. 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.

#### **5. 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.

#### **6. 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.

#### **7. 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) Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- a. главной частью менеджмента организаций;
- b. составной частью стратегического плана развития организации;
- c. составной и одной из важных частей менеджмента организаций;
- d. составной частью антикризисного менеджмента;
- e. составной частью тайм-менеджмента.

2) Искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп - это:

- a. консалтинг;
- b. бенчмаркинг;
- c. коммуникации;
- d. аутсорсинг;
- e. менеджмент.

3) Основные подходы к принятию управленческого решения:

- a. общие и частные;
- b. открытые и закрытые;

- c. модель Карнеги;
  - d. главные и второстепенные;
  - e. мужские и женские.
- 4) Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:
- a. стимулирования;
  - b. поддержки администрации;
  - c. распределения функциональных и командных ролей;
  - d. гендерных отношений;
  - e. оценки руководства.
- 5) Допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю:
- a. корпоративная этика;
  - b. норма управляемости;
  - c. нравственная ответственность;
  - d. команда;
  - e. финансовая возможность.
- 6) Метод организационного анализа ИНТРОСПЕКТ разработан в:
- a. 1963 г.
  - b. 1975 г.
  - c. 1999 г.
  - d. 2003 г.
  - e. 2011 г.
- 7) Факторы эффективной работы команды:
- a. поддержка;
  - b. совместное обсуждение проблем;
  - c. одинаковая заработная плата;
  - d. успешное взаимодействие в команде;
  - e. похвала руководства.
- 8) Основные подходы к принятию управленческого решения:
- a. общие и частные;
  - b. открытые и закрытые;
  - c. модель Карнеги;
  - d. главные и второстепенные;
  - e. мужские и женские.
- 9) Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название:
- a. фаза подготовки;
  - b. всплеск;
  - c. застой;
  - d. кривой перемен;
  - e. отрыв.
- 10) Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления:
- a. эффективность управления;
  - b. нравственность;
  - c. дисциплина;
  - d. культура управления;
  - e. уровень развития.
- 11) Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами — это эффективность:
- a. политическая;
  - b. этическая;
  - c. экологическая;
  - d. правовая;
  - e. психологическая.
- 12) Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного решения, и затрат на его разработку и реализацию — это эффективность:
- a. управленческая;
  - b. производственная;

- с. операционная;
- д. предпринимательская;
- е. экономическая.

13) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

1. низкий профессионализм персонала;
2. внешние и внутренние;
3. внешние, внутренние, психологические;
4. логические, социологические, психологические.

14) Основные уровни организационных изменений?

1. внешний и внутренний;
2. логический, социологический, психологический;
3. закрытый и открытый;
4. индивидуальный, групповой, системной.

15) Правила (принципы) проведения изменений заключаются в...

1. обоснованы специалистами по управлению изменениями;
2. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют;
3. организация формулирует самостоятельно;
4. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений.

### Проблемная ситуация КЕЙС

#### «Получение измененного поведения администратора»

Рассмотрев в качестве примера ситуацию проекта изменений поведения администратора, в котором нам нужно было внедрить в торговой сети (продажа обуви) новый подход к управлению продажами, заполните таблицу.

Типичная ситуация	Целевое поведение
<b>А.</b>	1.
	2.
	3.
<b>В.</b>	1.
	2.
	3.
<b>С.</b>	1.
	2.
	3.

Проблема — администраторы магазина проводили большую часть рабочего времени не в торговом зале, а в «подсобке», около компьютера. А для прорыва в продажах Заказчику было нужно, чтобы администраторы непрерывно осуществляли «полевое обучение», были наставниками для продавцов-консультантов. Рассмотрим для примера три ситуации, в которых нам нужно было получить измененное поведение администратора.

**Ситуация «А».** До проекта изменений администраторы находились в подсобном помещении независимо от времени дня (отличающегося по уровню активности посещаемости магазина).

**Ситуация «В».** Администраторы, осуществляя руководство, доводили до продавцов-консультантов план продаж на день и контролировали выполнение/невыполнение плана по итогам дня, не осуществляя наставничества, «полевого обучения».

**Ситуация «С».** Администраторы доводили до продавцов-консультантов информацию только о денежной компенсации, не применяли инструментов нематериальной и внутренней мотивации (не вовлекали в продажи).

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

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература

1. 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>
2. 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>
3. 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>

### 7.2 Дополнительная литература

1. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 460 с. - 978-5-238-00512-1. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114431>
2. Ким С. А.. Теория управления: учебник [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с. - 978-5-394-02373-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271>
3. Николаев А. А. Социальное управление: учебник для вузов / А. А. Николаев, П. В. Разов; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М.: Прометей, 2019. – 555 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576120>
4. Ньютон Р.. Управление проектами от А до Я = Project Management. Step by Step. The proven, practical guide to running a successful project, every time [Электронный ресурс] – М.: АльпинаПаблишер, 2016. - 180 с. – Режим доступа: по подписке. – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81655>
5. Управление инновационной деятельностью: учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов и др.; под ред. Т. А. Искандеровой; Финансовый университет при Правительстве РФ. – М.: Прометей, 2018. – 354 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876>
6. Хайруллина М. В., Горевая Е. С.. Управление инновациями: организационно-экономические и маркетинговые аспекты: монография [Электронный ресурс] / Новосибирск: НГТУ, 2015. – 308 с. - 978-5-7782-2722-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438354>

## 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.nalog.ru](http://www.nalog.ru) – Федеральная налоговая служба Российской Федерации
2. [www.ach.gov.ru](http://www.ach.gov.ru) – Счетная палата Российской Федерации
3. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – Центральный банк Российской Федерации
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
5. <https://fas.gov.ru/> – Федеральная антимонопольная служба - ФАС России
6. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал.
7. <http://www.government.gov.ru> – Правительство РФ

### Информационные справочные системы

1. Яндекс <https://yandex.ru/>
2. Рамблер <https://www.rambler.ru/>

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

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

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

Учебно-методические материалы и электронные образовательные ресурсы к ООП:

<https://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2887>

### 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: к.э.н. Комарова О.М.



Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26 июня 2023г., 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 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника Бакалавр  
Форма обучения очно-заочная**

2023 г.

## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.	ПК-1.1 Знает: параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 Умеет: согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 Владеет: навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-3. Способен принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	ПК-3.1 Знает: аспекты организационной деятельности; технологию, принципы проектирования организационных изменений, инструменты управления;
	ПК-3.2 Умеет: выполнять поручения, служебные (трудовые) обязанности и функции; организовать обмен идеями, проводить первичный стратегический анализ организации;
	ПК-3.3 Владеет: навыками организации собственной профессиональной деятельности; навыками самоменеджмента.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>2</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 и «Знание»)	Система стандартизованных 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>Глоссарий</b> (показатель компетенции и «Знание»)	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Способ проверки степени освоения категориального аппарата.	Список терминов	Оценка «Отлично»: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно. Оценка «Хорошо»: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты. Оценка «Удовлетворительно»: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок. Оценка «Неудовлетворительно»: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
3.	<b>Реферат</b>	Продукт самостоятельной	Тематика рефератов	Оценка «Отлично»: показано понимание темы, <b>умение</b> критического анализа информации. Используется основная литература по

<sup>2</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»

	(показатель компетенции и «Умение»)	работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.		<p>проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.- при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники.</p>
4.	<b>Презентация</b>  (показатель компетенции «Умение»)	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентации	<p>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.).</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.</p>
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	<p>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.</p> <p>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 структура оригинала.</p> <p>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,</p>



				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>				
	<b>Зачет</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	« <i>Зачтено</i> » ( <i>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</i> » ( <i>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</i> » ( <i>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. Сущность понятия «управление организационными изменениями».
2. Значение организационных изменений.
3. Современный подход к управлению изменениями.
4. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.
5. Виды изменений в деятельности компании: 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. Объекты преобразований.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
10. Подходы к процессу изменений.
11. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
12. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
13. Классификация методов организационных изменений (перемен).
14. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.
15. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
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 научающихся организаций.
18. Организация как объект управления и изменения.
19. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
20. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
21. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
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. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С. Дж. Фримену – укрепление и реориентация.
25. 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 научающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и научающихся 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. Основные направления изменений в государственном и муниципальном управлении Российской Федерации.
42. Планируемый результат и затрачиваемые ресурсы при управлении изменениями.
43. Концепция разработки и эффективной реализации модели организационных изменений по Бекхарду.
44. Проектирование организационных действий для осуществления субстантивных изменений.
45. Технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений.

Решение практических контрольных заданий в системе Moodle

<https://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2059>

Задание 1. Изучите ресурсы и постройте информационную структуру сайтов:

1. Федеральная антимонопольная служба - ФАС России <https://fas.gov.ru/>
2. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: <http://www.gks.ru>

## Список терминов

Сформируйте Глоссарий по основным терминам и понятиям

1. лидерское целеполагание
2. лидер команды
3. идейная команда
4. организационная культура
5. организация
6. развивающаяся организация
7. стратегические изменения
8. сопротивление
9. реструктуризация
10. реинжиниринг
11. тотальное управление
12. горизонтальная координация
13. вертикальная координация
14. формализованность
15. иерархия власти
16. профессионализм
17. кризис автономии
18. кризис лидерства

**Форма отчетности:** в письменной форме сформулируйте определения к вышеперечисленным понятиям.

## Тестовое задание

### Вариант №1

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) реинжиниринг

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

- а) метод сравнения
- б) реинжиниринг
- 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 научающихся организаций:*

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

## Вариант №2

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 контролируемых 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. *Спротивление 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".

16. *Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:*

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

17. *Командообразование, как специальный вид деятельности зародилось:*

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

18. *В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:*

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

19. *Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:*

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

20. *Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:*

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

21. *Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:*

- А) команда;
- Б) рабочая группа;

В) псевдокоманда.

22. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

23. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

24. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

25. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

### Тематика рефератов

1. Управление процессом изменения мотивации.
2. Научение поведению и модификация поведения человека в организации. Профессиональная социализация.
3. Условия формирования эффективной команды.
4. Формы проявления сопротивления работников изменениям.
5. Поведенческие ресурсы управления изменениями.
6. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.
7. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью.
8. Роль человеческого фактора в современном обществе. Многоаспектность мотивации.
9. Управленческие мотивационные стратегии.
10. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.
11. Карьера и структура жизни.
12. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.
13. Обучение и научение.
14. Социальное (косвенное) научение.
15. Общая характеристика группы. Факторы, содействующие сплоченности группы.
16. Причины сопротивления переменам.
17. Взаимодействие индивида и группы.
18. Солидарное поведение.
19. Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов.
20. Понятие и источники организационной культуры.
21. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).
22. Влияние культуры на организационную эффективность.
23. Организационная культура и стратегии управления предприятием.
24. Управление изменением организационной культуры.
25. Методы изменения организационной культуры.
26. Организационное развитие:
27. Программы организационных изменений.
28. Оценка программ изменений организации.
29. Инновации в организациях: определение, виды.
30. Процесс и принципы нововведений.
31. Интервенция организационного развития: определение, классификация. Социальная стратегия поведения и развития организации.
32. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.

### Тематика для электронного конспекта

Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

**Рекомендации к выполнению:** Используя видео лекцию: Ведущего мирового эксперта в области управления изменениями и повышению эффективности бизнеса Ицхак Адизес 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.

<https://www.youtube.com/watch?v=KJr1vsH1j1M>

**Рекомендации к выполнению:**

Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования:

Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) - применение маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др. На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае - обзора) и определить цель документа, на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

Рекомендации по составлению конспекта

1. Определите цель составления конспекта.
2. Читая изучаемый материал в электронном виде в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сформулируйте выводы.
3. Если составляете план - конспект, сформулируйте названия пунктов и определите информацию, которую следует включить в план-конспект для раскрытия пунктов плана.
4. Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
5. Включайте в конспект не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
6. Составляя конспект, записывайте отдельные слова сокращённо, выписывайте только ключевые слова, делайте ссылки на страницы конспектируемой работы, применяйте условные обозначения.
7. Чтобы форма конспекта отражала его содержание, располагайте абзацы «ступеньками», подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
8. Отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
9. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
10. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

**Форма отчета:** Конспект в электронном формате.

### Тематика презентаций

Составьте презентацию, отражающую:

1. Модели управленческих ориентаций: демократизаторская, гуманизаторская, бюрократическая, технократическая, автократическая, инноваторская.
2. Управление изменением организационной культуры.
3. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
4. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
5. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.
6. Инновации в организациях: определение, виды.
7. Процесс и принципы нововведений.
8. Типы личностей по отношению к нововведениям.
9. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.
10. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.
11. Рефлексивное обучающее погружение.
12. Типы клиентов. Приемы стимулирования покупателей.
13. Управление поведением клиентуры. «Антиклиентурное», «псевдоклиентурное» поведение.
14. Управленческие технологии организационных изменений
15. Управление по целям.
16. Управление по результатам.
17. Управление на базе потребностей и интересов.
18. Управление путем постоянных проверок и указаний.
19. Управление на базе активизации деятельности персонала.
20. Управление на базе «искусственного интеллекта».
21. Особенности управления нововведениями в конкретной организации.
22. Особенности управления изменениями на этапе "юности" и "расцвета".
23. Особенности управления изменениями на этапе "стабильности" и "аристократии".
24. Особенности управления изменениями на этапе "бюрократии".

**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.



## Практические задания

### **Вариант №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 (ГГТУ) 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, оцените командные роли участников данного процесса. 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.

### **Вариант №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. Назовите этапы планирования работы в команде для управления изменениями.

## Проблемная ситуация

### **КЕЙС№1**

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего руководителя обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеры одолевали сильные сомнения: господин Игрищев в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой незнаком. Как же он будет работать? Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Игрищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топ-менеджеров, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Игрищеву подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

**Рекомендации к выполнению задания:** разработать действия сотрудников HR-отдела в данной ситуации, с учетом того, что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работают под началом такого генерального директора не хотя.

### **КЕЙС№2**

#### **«Внедрение изменений кадровой политики»**

Менеджер по персоналу запланировала ввести существенные изменения в систему нематериальной мотивации в компании. Она изучила специальную литературу и всю доступную информацию в Интернете, обсудила вопрос на форумах с коллегами из компаний того же профиля. Подготовила предложение с обоснованием и ссылками на опыт известных компаний, приложила мнение экспертов и отправилась с этими выкладками к руководству. Начала она со ссылок на известные компании и мнение экспертов, так как ей казалось, что именно это подготовит директора к восприятию информации и заранее убедит его в полезности инноваций. Однако, к удивлению, директор воспринял начало беседы довольно агрессивно: «Ты хочешь мне сказать, что они лучше нас и мы должны у них учиться? Да мы успешнее большинства этих компаний, а твои эксперты в бизнесе вообще ничего не смыслят, все это теории». С огромным трудом удалось нашей героине повернуть разговор в более конструктивное русло и все-таки перейти к конкретному обсуждению.

Вопросы и задания:

1. Что произошло и как надо было действовать, чтобы избежать столь негативной реакции в начале разговора?
2. Подготовьте речь для менеджера по кадрам, с которой он должен будет выступить перед персоналом.

### **КЕЙС№3**

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

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Классификация организационных изменений
2. Компоненты процесса преобразований
3. Причины сопротивления изменениям
4. Методы преодоления сопротивления изменениям

**Форма отчетности:** письменная работа.

Определить тип организации (машина, организм, политическая система, поток и информация) где вы работаете/которая знакомая вам и идентифицировать имеющиеся изменения в ней по различным основаниям классификации. Эти изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом?

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Каковы методические аспекты управления изменениями?
2. Что представляют из себя элементы управления изменениями?
3. Поясните схему. Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К».

**Форма отчетности:** письменная работа.

Составьте характеристики типологических профилей личности по Майерс-Бриггс

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Как формируются отношения, убеждения и ценности?
2. Какую функцию выполняют отношения в жизни людей?
3. Какие характеристики события или объекта влияют на его восприятие?
4. 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.
5. 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?
6. В чем должно проявиться отличие отношения менеджера к подчиненному с внешним источником контроля и внутренним источником контроля?
7. Приходилось ли вам когда-либо сталкиваться с авторитарной или бюрократической личностью? Каким образом вы ощущали на себе их влияние?

**Форма отчетности:** письменная работа.

Определите поведенческие ресурсы управления изменениями.

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Поведенческие ресурсы управления изменениями.
2. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы.
3. Личностное деловое поведение: саморегуляция, инициативное деловое поведение.
4. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью.
5. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.

**Форма отчетности:** письменная работа.

#### КЕЙС№4

1. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ранее ситуации?

Как можно охарактеризовать это отклонение по происхождению? Обоснуйте необходимость изменения, используя методы диагностического анализа (диаграмма Исикавы, модель поля сил, когнитивная карта и др.). Перечислите основные факторы изменения в организации.

2. Выделите отдельные этапы проведения изменения. Какой модели организационных изменений в большей степени оно соответствует?

3. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент вашей организации при проведении изменений?

**Форма отчетности:** письменная работа.

Определить влияние культуры на организационную эффективность. Роль организационной культуры в стратегии управления предприятием.

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна).
2. Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран).
3. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена).
4. Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная.
5. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.

**Форма отчетности:** письменная работа.

Сравните корпоративный и индивидуалистический типы организационной культуры. Проведите анализ корпоративной культуры трех фирм одной отрасли при помощи методики OSAI.

*Контрольные вопросы для проверки знаний:*

1. Что из себя представляет корпоративная культура, как тип организационной культуры?
2. Каковы основные функции организационной культуры?
3. Перечислите дополнительные функции организационной культуры
4. Каковы управленческие цели организационной культуры?
5. Назовите методы диагностики организационной культуры.
6. Каковы методы управления организационной культурой.

**Форма отчетности:** письменная работа, реферат.

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

Темы для докладов

1. Концепция организационных изменений

2. Модель планируемых организационных изменений
3. Инициирование изменений
4. Проведение изменений и преодоление сопротивления
5. Типы планируемых изменений и организационное развитие
6. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.

**Форма отчетности:** письменная работа, реферат.

**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><b>ПК-1.</b> Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>ПК-3.</b> Способен принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.</p>	<b>ПК-1.1</b>	Вопросы к зачету
	<b>ПК-3.1</b>	Список терминов
	<b>ПК-1.2</b>	Тестовое задание
	<b>ПК-3.2</b>	Вопросы к зачету
	<b>ПК-3.2</b>	Тематика рефератов
	<b>ПК-3.2</b>	Тематика презентаций
	<b>ПК-3.2</b>	Тематика электронного конспекта
	<b>ПК-1.3</b>	Вопросы к зачету
	<b>ПК-3.3</b>	Практические задания
	<b>ПК-3.3</b>	Проблемная ситуация